Machine Translated by Google

A FORMER FBI TOP HOSTAGE NEGOTIATOR'S FIELD-TESTED TOOLS FOR TALKING ANYONE INTO (OR OUT OF) JUST ABOUT ANYTHING

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

NEGOTIATING AS IF YOUR LIFE DEPENDED ON IT

CHRIS VOSS
WITH TAHL RAZ

Machine Translated by Google

NEVER SPLIT THE DIFFERENCE

NEGOTIATING AS IF YOUR LIFE DEPENDED ON IT

CHRIS VOSS
WITH TAHL RAZ

HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollins*Publishers*

Machine Translated by Google

DEDIKASI

Untuk ibu dan ayah saya
yang menunjukkan cinta tanpa
syarat dan mengajari saya nilai-nilai kerja keras dan integritas

Machine Translated by Google

ISI

Dedikasi

BAB 1 | ATURAN BARU
Cara Menjadi Orang Terpintar . . . di Setiap Ruangan

BAB 2 | JADILAH CERMIN
Cara Cepat Menjalin Rapport

BAB 3 | JANGAN MERASA SAKIT MEREKA, BERI LABEL
Cara Menciptakan Kepercayaan dengan Empati Taktis

BAB 4 | WASPADALAH "YA"—MASTER "TIDAK"
Cara Menghasilkan Momentum dan Membuatnya Aman untuk Mengungkap Taruhan Sebenarnya

BAB 5 | MEMICU DUA KATA ITU
SEGERA UBAH NEGOSIASI APAPUN
Cara Mendapatkan Izin untuk Membujuk

BAB 6 | BENGKAK REALITAS MEREKA
Bagaimana Membentuk Apa yang Adil

BAB 7 | MENCIPTAKAN ILUSI KONTROL
Bagaimana Mengkalibrasi Pertanyaan untuk Mengubah Konflik menjadi Kolaborasi

BAB 8 | EKSEKUSI JAMINAN
Cara Menemukan Pembohong dan Memastikan Tindak Lanjut dari Orang Lain

BAB 9 | TAWAR KERAS
Bagaimana Mendapatkan Harga Anda

BAB 10 | TEMUKAN ANGSA HITAM
Cara Membuat Terobosan dengan Mengungkap Hal-hal yang Tidak Diketahui

Machine Translated by Google

Terima kasih

Lampiran: Siapkan Satu Lembar Negosiasi

Catatan

Indeks

Tentang Penulis

Kredit

hak cipta

Tentang Penerbit

Machine Translated by Google

BAB 1

ATURAN BARU

SAYA diintimidasi.

Saya telah menghabiskan lebih dari dua dekade di FBI, termasuk lima belas tahun menegosiasikan situasi penyanderaan dari New York ke Filipina dan Timur Tengah, dan saya berada di puncak permainan saya. Pada waktu tertentu, ada sepuluh ribu agen FBI di Biro, tetapi hanya satu negosiator penculikan internasional terkemuka.
Itu aku.

Tapi aku tidak pernah mengalami situasi penyanderaan yang begitu tegang, begitu pribadi.

"Kami mendapatkan putramu, Voss. Beri kami satu juta dolar atau dia mati."

Berhenti sebentar. Berkedip. Dengan penuh perhatian mendesak detak jantung kembali normal.

Tentu, saya pernah berada dalam situasi seperti ini sebelumnya. Banyak dari mereka. Uang untuk hidup. Tapi tidak seperti ini. Tidak dengan anakku di telepon. Bukan $1 juta. Dan tidak melawan orang-orang dengan gelar mewah dan keahlian negosiasi seumur hidup.

Anda lihat, orang-orang di seberang meja—rekan negosiasi saya—adalah profesor negosiasi di Harvard Law School.

Saya datang ke Harvard untuk mengikuti kursus singkat negosiasi eksekutif, untuk melihat apakah saya dapat mempelajari sesuatu dari pendekatan dunia bisnis. Itu seharusnya tenang dan tenang, sedikit pengembangan profesional untuk seorang pria FBI yang mencoba memperluas wawasannya.

Tetapi ketika Robert Mnookin, direktur Proyek Riset Negosiasi Harvard, mengetahui bahwa saya berada di kampus, dia mengundang saya ke kantornya untuk minum kopi. Hanya untuk mengobrol, katanya.

Saya merasa terhormat. Dan takut. Mnookin adalah pria mengesankan yang telah saya ikuti selama bertahun-tahun: dia tidak hanya seorang profesor hukum Harvard, dia juga salah satu tokoh besar dalam bidang resolusi konflik dan penulis Tawar-menawar dengan Iblis: Kapan Bernegosiasi, Kapan *Berjuang* .

Sejujurnya, rasanya tidak adil jika Mnookin menginginkan saya, mantan polisi pemukul Kansas City, untuk memperdebatkan negosiasi dengannya. Tapi kemudian menjadi lebih buruk. Sehabis

Machine Translated by Google

Mnookin dan saya duduk, pintu terbuka dan profesor Harvard lainnya masuk. Itu adalah Gabriella Blum, seorang spesialis dalam negosiasi internasional, konflik bersenjata, dan kontraterorisme, yang telah menghabiskan delapan tahun sebagai negosiator untuk Dewan Keamanan Nasional Israel dan Dewan Keamanan Nasional Israel. Pasukan Pertahanan Israel. IDF yang tangguh.

Atas isyarat, sekretaris Mnookin datang dan meletakkan tape recorder di atas meja.
Mnookin dan Blum tersenyum padaku.

Saya telah ditipu.

“Kami mendapatkan putramu, Voss. Beri kami satu juta dolar atau dia mati, ”kata Mnookin sambil tersenyum. “Aku penculiknya. Apa yang akan kamu lakukan?"

Saya mengalami kilatan kepanikan, tapi itu sudah bisa diduga. Itu tidak pernah berubah: bahkan setelah dua dekade bernegosiasi untuk nyawa manusia, Anda masih merasa takut. Bahkan dalam situasi bermain peran.

Saya menenangkan diri. Tentu, saya adalah seorang polisi jalanan yang menjadi agen FBI yang bermain melawan kelas berat. Dan saya bukan seorang jenius. Tapi aku berada di ruangan ini karena suatu alasan. Selama bertahun-tahun saya telah mempelajari keterampilan, taktik, dan seluruh pendekatan untuk interaksi manusia yang tidak hanya membantu saya menyelamatkan nyawa tetapi, seperti yang saya kenali sekarang saat melihat ke belakang, juga telah mulai mengubah hidup saya sendiri. Bertahun-tahun saya bernegosiasi telah menanamkan segalanya mulai dari cara saya berurusan dengan perwakilan layanan pelanggan hingga gaya pengasuhan saya.

"Ayo. Dapatkan saya uangnya atau saya akan memotong leher putra Anda sekarang, ”kata Mnookin. Mudah tersinggung.

Aku memberinya tatapan panjang dan lambat. Lalu aku tersenyum.

"Bagaimana saya bisa melakukan itu?"

Mnookin berhenti. Ekspresinya memiliki sentuhan rasa kasihan yang geli di dalamnya, seperti seekor anjing ketika kucing yang dikejarnya berbalik dan mencoba mengejarnya kembali. Seolah-olah kami memainkan permainan yang berbeda, dengan aturan yang berbeda.

Mnookin mendapatkan kembali ketenangannya dan menatapku dengan alis melengkung seolah ingin ingatkan aku bahwa kita masih bermain.

“Jadi, Anda tidak keberatan saya membunuh putra Anda, Tuan Voss?”

"Maaf, Robert, bagaimana saya tahu dia masih hidup?" kataku, menggunakan permintaan maaf dan nama depannya, menyebarkan lebih banyak kehangatan ke dalam interaksi untuk memperumit langkahnya untuk melibasku. “Saya benar-benar minta maaf, tetapi bagaimana saya bisa memberi Anda uang sekarang, apalagi satu juta dolar, jika saya bahkan tidak tahu dia masih hidup?”

Sungguh pemandangan yang luar biasa melihat pria yang begitu cemerlang bingung dengan apa yang tampaknya merupakan kebodohan yang tidak canggih. Sebaliknya, kepindahan saya adalah

Machine Translated by Google

apa pun kecuali bodoh. Saya menggunakan apa yang telah menjadi salah satu alat negosiasi FBI yang paling ampuh: pertanyaan terbuka.

Hari ini, setelah beberapa tahun mengembangkan taktik ini untuk sektor swasta dalam konsultasi saya, The Black Swan Group, kami menyebut taktik ini pertanyaan yang dikalibrasi: pertanyaan yang dapat ditanggapi oleh pihak lain tetapi tidak memiliki jawaban tetap. Ini memberi Anda waktu. Itu memberi rekan Anda ilusi kontrol — lagipula merekalah yang memiliki jawaban dan kekuatan — dan itu melakukan semua itu tanpa memberi mereka gagasan tentang betapa terkekangnya mereka olehnya.

Mnookin, bisa ditebak, mulai meraba-raba karena kerangka percakapan telah bergeser dari bagaimana saya menanggapi ancaman pembunuhan putra saya menjadi bagaimana profesor akan menangani masalah logistik yang terlibat dalam mendapatkan uang. Bagaimana dia akan memecahkan masalah *saya .* Untuk setiap ancaman dan permintaan yang dia buat, saya terus bertanya bagaimana saya harus membayarnya dan bagaimana saya bisa tahu bahwa putra saya masih hidup.

Setelah kami melakukan itu selama tiga menit, Gabriella Blum menyela.

"Jangan biarkan dia melakukan itu padamu," katanya pada Mnookin.

"Yah, *coba* saja," katanya, mengangkat tangannya.

Blum terjun. Dia lebih tangguh dari tahun-tahunnya di Timur Tengah. Tapi dia masih melakukan sudut buldoser, dan yang dia dapatkan hanyalah pertanyaan saya yang sama.

Mnookin bergabung kembali dengan sesi tersebut, tetapi dia juga tidak mendapatkan apa-apa. Wajahnya mulai menjadi merah karena frustrasi. Aku tahu iritasi itu membuat sulit untuk berpikir.

“Oke, oke, Bob. Itu saja,” kataku, membuatnya keluar dari kesengsaraannya.

Dia mengangguk. Putraku akan hidup untuk melihat hari lain.

"Baik," katanya. "Kurasa FBI *mungkin* punya sesuatu untuk diajarkan kepada kita."

Saya telah melakukan lebih dari sekadar menahan diri melawan dua pemimpin terkemuka Harvard. Saya telah mengambil yang terbaik dari yang terbaik dan menjadi yang teratas.

Tapi apakah itu hanya kebetulan? Selama lebih dari tiga dekade, Harvard telah menjadi pusat dunia negosiasi teori dan praktik. Yang saya tahu tentang teknik yang kami gunakan di FBI adalah bahwa teknik itu berhasil. Selama dua puluh tahun yang saya habiskan di Biro, kami telah merancang sebuah sistem yang berhasil menyelesaikan hampir setiap penculikan yang kami terapkan. Tapi kami tidak punya teori besar.

Teknik kami adalah produk dari pengalaman belajar; mereka dikembangkan oleh agen di lapangan, bernegosiasi melalui krisis dan berbagi cerita tentang apa yang berhasil dan apa yang gagal. Itu adalah proses berulang, bukan intelektual, saat kami menyempurnakan alat yang kami gunakan hari demi hari. Dan itu mendesak. Alat kami *harus* berfungsi, karena jika tidak, seseorang akan mati.

Machine Translated by Google

Tetapi *mengapa* mereka berhasil? Itulah pertanyaan yang menarik saya ke Harvard, ke kantor itu bersama Mnookin dan Blum. Saya kurang percaya diri di luar dunia sempit saya. Yang terpenting, saya perlu mengartikulasikan pengetahuan saya dan belajar bagaimana menggabungkannya dengan pengetahuan mereka—dan mereka jelas memiliki beberapa—agar saya dapat memahami, mensistematisasikan, dan mengembangkannya.

Ya, teknik kami jelas bekerja dengan tentara bayaran, pengedar narkoba, teroris, dan pembunuh brutal. Tapi, saya bertanya-tanya, bagaimana dengan manusia normal?

Seperti yang segera saya temukan di aula bertingkat Harvard, teknik kami sangat masuk akal secara intelektual, dan berhasil *di mana-mana.*

Ternyata pendekatan negosiasi kami memegang kunci untuk membuka interaksi manusia yang menguntungkan di setiap domain dan setiap interaksi dan setiap hubungan dalam hidup.

Buku ini adalah cara kerjanya.

ORANG BODOH TERCERDAS DI KAMAR

Untuk menjawab pertanyaan saya, setahun kemudian, pada tahun 2006, saya mengikuti Kursus Negosiasi Musim Dingin Harvard Law School. Persaingan terbaik dan terpandai untuk masuk ke kelas ini, dan itu diisi dengan mahasiswa Harvard yang cemerlang mendapatkan gelar hukum dan bisnis dan mahasiswa jagoan dari universitas top Boston lainnya seperti Institut Teknologi Massachusetts dan Tufts. Uji coba Olimpiade untuk negosiasi. Dan saya adalah satu-satunya orang luar.

Hari pertama kursus, kami semua 144 berkumpul di ruang kuliah untuk pengenalan dan kemudian kami dibagi menjadi empat kelompok, masing-masing dipimpin oleh seorang instruktur negosiasi. Setelah kami mengobrol dengan instruktur kami—instruktur saya bernama Sheila Heen, dan dia adalah teman yang baik hingga hari ini—kami dipasangkan berpasangan dan dikirim ke negosiasi pura-pura. Sederhana: salah satu dari kami menjual produk, yang lain adalah pembeli, dan masing-masing memiliki batasan harga yang jelas yang dapat mereka ambil.

Rekan saya adalah seorang berambut merah lesu bernama Andy (nama samaran), salah satu dari orang-orang yang memakai keunggulan intelektual mereka seperti mereka memakai celana khaki: dengan kepercayaan diri yang santai. Dia dan saya pergi ke ruang kelas kosong yang menghadap ke salah satu alun-alun bergaya Inggris di kampus Harvard, dan kami masing-masing menggunakan peralatan yang kami miliki. Andy akan mengajukan tawaran dan memberikan penjelasan yang rasional dan kedap udara mengapa itu bagus — jebakan logika yang tak terhindarkan — dan saya akan menjawab dengan beberapa variasi "Bagaimana saya bisa melakukan itu?"

Kami melakukan ini berkali-kali sampai kami mendapatkan angka terakhir. Ketika kami pergi, saya senang. Saya pikir saya telah melakukannya dengan cukup baik untuk pria bodoh.

Machine Translated by Google

Setelah kami semua berkumpul kembali di kelas, Sheila berkeliling ke siswa dan menanyakan berapa harga yang disepakati masing-masing kelompok, lalu menuliskan hasilnya di papan tulis.

Akhirnya, giliran saya.

"Chris, bagaimana kabarmu dengan Andy?" dia bertanya. "Berapa banyak yang kamu dapatkan?"

Saya tidak akan pernah melupakan ekspresi Sheila ketika saya memberi tahu dia apa yang telah disetujui Andy untuk dibayar. Seluruh wajahnya pertama-tama menjadi merah, seolah-olah dia tidak bisa bernapas, dan kemudian keluarlah desahan kecil seperti tangisan lapar bayi burung. Akhirnya, dia mulai tertawa.

Andy menggeliat.

“Anda benar-benar mendapatkan setiap sen yang dia miliki,” katanya, “dan dalam ringkasannya dia mendapatkannya seharusnya menahan seperempatnya sebagai cadangan untuk pekerjaan di masa depan.”

Andy tenggelam jauh di kursinya.

Keesokan harinya hal yang sama terjadi dengan pasangan lain.

Maksudku, aku benar-benar menghancurkan anggaran orang itu.

Itu tidak masuk akal. Beruntung satu kali adalah satu hal. Tapi ini sebuah pola.
Dengan pengetahuan pengalaman sekolah lama saya, saya membunuh orang-orang yang tahu setiap trik mutakhir yang dapat Anda temukan di sebuah buku.

Masalahnya, itu adalah teknik mutakhir yang digunakan orang-orang ini yang terasa kuno dan kuno. Saya merasa seperti Roger Federer dan saya telah menggunakan mesin waktu untuk kembali ke tahun 1920-an untuk bermain di turnamen tenis dari pria-pria terkemuka yang mengenakan setelan celana putih dan menggunakan raket kayu dan menjalani program pelatihan paruh waktu. Di sanalah saya dengan raket paduan titanium saya dan pelatih pribadi yang berdedikasi serta permainan servis dan voli yang diatur dengan strategi komputer. Orang-orang yang saya mainkan sama pintarnya—sebenarnya, lebih dari itu—dan pada dasarnya kami memainkan permainan yang sama dengan aturan yang sama. Tetapi saya memiliki keterampilan yang tidak mereka miliki.

"Kamu menjadi terkenal karena gaya spesialmu, Chris," kata Sheila, setelah aku
mengumumkan hasil hari kedua saya.

Aku tersenyum seperti kucing Cheshire. Menang itu menyenangkan.

"Chris, mengapa kamu tidak memberi tahu semua orang tentang pendekatanmu," kata Sheila. “Tampaknya semua yang Anda lakukan kepada para siswa Sekolah Hukum Harvard ini adalah mengatakan 'Tidak' dan menatap mereka, dan mereka berantakan. Apa benar semudah itu?"

Saya tahu apa yang dia maksud: Meskipun saya tidak benar-benar mengatakan "Tidak", pertanyaan yang terus saya ajukan terdengar seperti itu. Mereka tampaknya menyindir bahwa pihak lain tidak jujur dan tidak adil. Dan itu cukup membuat mereka goyah dan bernegosiasi dengan diri mereka sendiri. Menjawab pertanyaan terkalibrasi saya menuntut mendalam

Machine Translated by Google

kekuatan emosional dan wawasan psikologis taktis yang tidak terkandung dalam kotak peralatan yang diberikan kepada mereka.

Aku mengangkat bahu.

"Aku hanya bertanya," kataku. “Ini adalah pendekatan pasif-agresif. Saya hanya mengajukan tiga atau empat pertanyaan terbuka yang sama berulang-ulang. Mereka bosan menjawab dan memberi saya semua yang saya inginkan.

Andy melompat dari kursinya seolah-olah dia disengat lebah.

"Berengsek!" dia berkata. *“Itulah* yang terjadi. Saya tidak tahu.”

Pada saat saya menyelesaikan kursus musim dingin saya di Harvard, saya benar-benar berteman dengan beberapa teman mahasiswa saya. Bahkan dengan Andi.

Jika waktu saya di Harvard menunjukkan sesuatu kepada saya, itu adalah bahwa kami di FBI memiliki a banyak untuk mengajar dunia tentang negosiasi.

Dalam kunjungan singkat saya, saya menyadari bahwa tanpa pemahaman yang mendalam tentang psikologi manusia, tanpa penerimaan bahwa kita semua adalah hewan gila, irasional, impulsif, didorong secara emosional, semua kecerdasan mentah dan logika matematika di dunia tidak banyak membantu dalam perubahan yang penuh. interaksi dua orang yang bernegosiasi.

Ya, mungkin kita adalah satu-satunya hewan yang tawar-menawar—monyet tidak menukar sebagian pisangnya dengan kacang orang lain—tetapi tidak peduli bagaimana kita mendandani negosiasi kita dalam teori matematika, kita tetaplah hewan, selalu bertindak dan bereaksi terlebih dahulu dan terutama dari ketakutan, kebutuhan, persepsi, dan keinginan kita yang sangat tidak terlihat dan tidak terlihat.

Namun, bukan begitu cara orang-orang di Harvard mempelajarinya. Teori dan teknik mereka semuanya berkaitan dengan kekuatan intelektual, logika, akronim otoritatif seperti BATNA dan ZOPA, gagasan rasional tentang nilai, dan konsep moral tentang apa yang adil dan apa yang tidak.

Dan dibangun di atas bangunan rasionalitas palsu ini, tentu saja, adalah proses.
Mereka memiliki naskah untuk diikuti, urutan tindakan, penawaran, dan penawaran balasan yang telah ditentukan sebelumnya yang dirancang dalam urutan tertentu untuk menghasilkan hasil tertentu. Seolah-olah mereka berurusan dengan robot, jika Anda melakukan a, b, c, dan *d* dalam urutan tetap tertentu, Anda akan mendapatkan x. Tapi di dunia nyata, negosiasi terlalu sulit diprediksi dan rumit untuk itu. Anda mungkin harus melakukan *a* kemudian d, lalu mungkin q.

Jika saya dapat mendominasi siswa paling cerdas di negara ini hanya dengan salah satu dari banyak teknik negosiasi yang selaras secara emosional yang telah saya kembangkan dan gunakan untuk melawan teroris dan penculik, mengapa tidak menerapkannya dalam bisnis? Apa itu

Machine Translated by Google

perbedaan antara perampok bank yang menyandera dan CEO yang menggunakan taktik keras untuk menurunkan harga akuisisi miliaran dolar?

Bagaimanapun, penculik hanyalah pengusaha yang mencoba mendapatkan harga terbaik.

NEGOSIASI SEKOLAH TUA

Penyanderaan — dan karena itu negosiasi penyanderaan — telah ada sejak awal waktu yang tercatat. Perjanjian Lama memutar banyak kisah tentang orang Israel dan musuh mereka yang menyandera warga satu sama lain sebagai rampasan perang. Orang Romawi, pada bagian mereka, biasa memaksa para pangeran dari negara bawahan untuk mengirim putra mereka ke Roma untuk pendidikan mereka, untuk memastikan kesetiaan para pangeran yang berkelanjutan.

Tetapi sampai pemerintahan Nixon, negosiasi sandera sebagai proses terbatas pada pengiriman pasukan dan mencoba untuk membebaskan sandera. Dalam penegakan hukum, pendekatan kami cukup banyak bicara sampai kami menemukan cara untuk mengeluarkan mereka dengan senjata. Kasar.

Kemudian serangkaian bencana penyanderaan memaksa kami untuk berubah.

Pada tahun 1971, tiga puluh sembilan sandera tewas ketika polisi mencoba menyelesaikan kerusuhan penjara Attica di bagian utara New York dengan senjata. Kemudian pada Olimpiade 1972 di Munich, sebelas atlet dan pelatih Israel dibunuh oleh penculik Palestina setelah upaya penyelamatan yang gagal oleh polisi Jerman.

Namun inspirasi terbesar bagi perubahan institusional dalam penegakan hukum Amerika datang dari landasan bandara di Jacksonville, Florida, pada 4 Oktober 1971.

Amerika Serikat sedang mengalami epidemi pembajakan pesawat pada saat itu; ada lima dalam satu periode tiga hari pada tahun 1970. Dalam suasana yang penuh muatan itulah seorang pria bernama George Giffe Jr. membajak sebuah pesawat sewaan dari Nashville, Tennessee, berencana untuk menuju ke Bahama.

Pada saat insiden itu selesai, Giffe telah membunuh dua sandera — istrinya yang terasing dan pilotnya — dan bunuh diri untuk boot.

Tapi kali ini kesalahan tidak jatuh pada pembajak; sebaliknya, itu jatuh tepat pada FBI. Dua sandera berhasil meyakinkan Giffe untuk membiarkan mereka pergi ke landasan di Jacksonville, tempat mereka berhenti untuk mengisi bahan bakar. Tetapi para agen menjadi tidak sabar dan menembakkan mesinnya. Dan itu mendorong Giffe ke opsi nuklir.

Nyatanya, kesalahan yang ditimpakan pada FBI begitu kuat sehingga ketika istri pilot dan putri Giffe mengajukan gugatan kematian yang salah atas tuduhan kelalaian FBI, pengadilan setuju.

Machine Translated by Google

Dalam keputusan penting *Downs v. Amerika Serikat* tahun 1975, Pengadilan Banding AS menulis bahwa "ada alternatif yang lebih cocok untuk melindungi kesejahteraan para sandera," dan mengatakan bahwa FBI telah mengubah "apa yang telah berhasil ' waiting game,' di mana dua orang dengan aman meninggalkan pesawat, menjadi 'pertandingan tembak' yang menewaskan tiga orang." Pengadilan menyimpulkan bahwa "upaya negosiasi yang masuk akal harus dilakukan sebelum intervensi taktis."

Kasus pembajakan Downs melambangkan segala sesuatu *yang tidak boleh* dilakukan dalam situasi krisis, dan mengilhami pengembangan teori, pelatihan, dan teknik negosiasi penyanderaan saat ini.

Segera setelah tragedi Giffe, Departemen Kepolisian Kota New York (NYPD) menjadi kepolisian pertama di negara itu yang membentuk tim spesialis khusus untuk merancang proses dan menangani negosiasi krisis. FBI dan lainnya mengikuti.

Era baru negosiasi telah dimulai.

HATI VS. PIKIRAN

Pada awal 1980-an, Cambridge, Massachusetts, menjadi *hot* spot di dunia negosiasi, karena para sarjana dari berbagai disiplin ilmu mulai berinteraksi dan mengeksplorasi konsep-konsep baru yang menarik. Lompatan besar ke depan datang pada tahun 1979, ketika Proyek Negosiasi Harvard didirikan dengan mandat untuk meningkatkan teori, pengajaran, dan praktik negosiasi sehingga orang dapat menangani segala sesuatu dengan lebih efektif mulai dari perjanjian damai hingga penggabungan bisnis.

Dua tahun kemudian, Roger Fisher dan William Ury—salah satu pendiri proyek—muncul dengan *Getting to Yes,* sebuah risalah terobosan tentang negosiasi yang benar-benar mengubah cara berpikir para praktisi tentang bidang ini.[2]

Pendekatan Fisher dan Ury pada dasarnya adalah untuk mensistematisasikan pemecahan masalah sehingga pihak-pihak yang bernegosiasi dapat mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan—mendapatkan “Ya” dalam judul. Asumsi inti mereka adalah bahwa otak emosional —binatang yang kebinatangan, tidak dapat diandalkan, dan irasional—dapat diatasi melalui pola pikir pemecahan masalah bersama yang lebih rasional.

Sistem mereka mudah diikuti dan menggoda, dengan empat prinsip dasar. Pertama, pisahkan orangnya—emosi—dari masalahnya; dua, jangan terpaku pada posisi pihak lain *(apa* yang mereka minta) tetapi fokuslah pada kepentingan mereka *(mengapa* mereka memintanya) sehingga Anda dapat menemukan apa yang sebenarnya mereka inginkan; tiga, bekerja secara kooperatif untuk menghasilkan opsi win-win; dan, empat, menetapkan standar yang disepakati bersama untuk mengevaluasi kemungkinan solusi tersebut.

Machine Translated by Google

Itu adalah sintesis yang brilian, rasional, dan mendalam dari teori permainan dan pemikiran hukum paling maju saat itu. Selama bertahun-tahun setelah buku itu terbit, semua orang—termasuk FBI dan NYPD—berfokus pada pendekatan pemecahan masalah untuk interaksi tawar-menawar. Sepertinya sangat modern dan *cerdas.*

Di tengah Amerika Serikat, sepasang profesor di University of Chicago melihat segala sesuatu mulai dari ekonomi hingga negosiasi dari sudut yang jauh berbeda.

Mereka adalah ekonom Amos Tversky dan psikolog Daniel Kahneman. Bersama-sama, keduanya meluncurkan bidang ekonomi perilaku—dan Kahneman memenangkan Hadiah Nobel—dengan menunjukkan bahwa manusia adalah makhluk yang sangat tidak rasional.

Perasaan, mereka temukan, adalah suatu bentuk pemikiran.

Seperti yang Anda lihat, ketika sekolah bisnis seperti Harvard mulai mengajarkan negosiasi pada 1980-an, prosesnya disajikan sebagai analisis ekonomi langsung. Itu adalah periode ketika ekonom akademik top dunia menyatakan bahwa kita semua adalah "aktor rasional". Dan begitulah yang terjadi di kelas negosiasi: dengan asumsi pihak lain bertindak rasional dan egois dalam mencoba memaksimalkan posisinya, tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana merespons dalam berbagai skenario untuk memaksimalkan nilai diri sendiri.

Mentalitas ini membingungkan Kahneman, yang dari bertahun-tahun dalam psikologi tahu bahwa, dalam kata-katanya, "[Saya] terbukti dengan sendirinya bahwa orang tidak sepenuhnya rasional atau sepenuhnya egois, dan bahwa selera mereka sama sekali tidak stabil."

Melalui penelitian selama beberapa dekade dengan Tversky, Kahneman membuktikan bahwa semua manusia menderita *Bias Kognitif,* yaitu, proses otak bawah sadar—dan irasional—yang benar-benar mendistorsi cara kita melihat dunia. Kahneman dan Tversky menemukan lebih dari 150 di antaranya.

Ada *Efek Pembingkaian,* yang menunjukkan bahwa orang merespons secara berbeda terhadap pilihan yang sama tergantung pada bagaimana itu dibingkai (orang menempatkan nilai yang lebih besar untuk berpindah dari 90 persen menjadi 100 persen—probabilitas tinggi menuju kepastian—daripada dari 45 persen menjadi 55 persen, meskipun keduanya sepuluh poin persentase). *Teori Prospek* menjelaskan mengapa kita mengambil risiko yang tidak beralasan dalam menghadapi kerugian yang tidak pasti. Dan yang paling terkenal adalah *Loss Aversion,* yang menunjukkan bagaimana orang secara statistik cenderung bertindak untuk menghindari kerugian daripada mencapai keuntungan yang sama.

Kahneman kemudian mengkodifikasi penelitiannya dalam buku terlaris tahun 2011 , *Thinking, Fast and Slow.* [3] Manusia, tulisnya, memiliki dua sistem pemikiran: Sistem 1, pikiran hewani kita, cepat, naluriah, dan emosional; Sistem 2 lambat, deliberatif, dan

Machine Translated by Google

logis. Dan Sistem 1 jauh lebih berpengaruh. Faktanya, itu memandu dan mengarahkan pikiran rasional kita.

Keyakinan, perasaan, dan kesan yang belum jelas dari Sistem 1 adalah sumber utama dari keyakinan eksplisit dan pilihan yang disengaja dari Sistem 2. Mereka adalah mata air yang memberi makan sungai. Kami bereaksi secara emosional (Sistem 1) terhadap saran atau pertanyaan. Kemudian reaksi Sistem 1 itu menginformasikan dan pada dasarnya menciptakan jawaban Sistem 2.

Sekarang pikirkan tentang itu: di bawah model ini, jika Anda tahu bagaimana memengaruhi pemikiran Sistem 1 rekan Anda, perasaannya yang tidak jelas, dengan cara Anda membingkai dan menyampaikan pertanyaan dan pernyataan Anda, maka Anda dapat memandu rasionalitas Sistem 2 dan karena itu memodifikasi tanggapannya. Itulah yang terjadi pada Andy di Harvard: dengan bertanya, "Bagaimana saya bisa melakukan itu?" Saya memengaruhi pikiran emosional Sistem 1 miliknya untuk menerima bahwa tawarannya tidak cukup baik; Sistem 2-nya kemudian merasionalisasi situasinya sehingga masuk akal untuk memberi saya tawaran yang lebih baik.

Jika Anda mempercayai Kahneman, melakukan negosiasi berdasarkan konsep Sistem 2 tanpa alat untuk membaca, memahami, dan memanipulasi fondasi emosional Sistem 1 seperti mencoba membuat telur dadar tanpa terlebih dahulu mengetahui cara memecahkan telur.

FBI MENJADI EMOSIONAL

Ketika tim negosiasi sandera baru di FBI tumbuh dan memperoleh lebih banyak pengalaman dalam keterampilan memecahkan masalah selama tahun 1980-an dan 90-an, menjadi jelas bahwa sistem kami kekurangan unsur penting.

Pada saat itu, kami sedang mendalami *Getting to Yes.* Dan sebagai negosiator, konsultan, dan guru dengan pengalaman puluhan tahun, saya masih setuju dengan banyak strategi tawar-menawar yang ampuh dalam buku ini. Ketika diterbitkan, itu memberikan ide-ide inovatif tentang pemecahan masalah kooperatif dan melahirkan konsep-konsep yang mutlak diperlukan seperti memasuki negosiasi dengan BATNA: Alternatif Terbaik Untuk Perjanjian Negosiasi.

Itu jenius.

Tetapi setelah pengepungan yang mematikan di pertanian Ruby Ridge milik Randy Weaver di Idaho pada tahun 1992 dan kompleks Branch Davidian milik David Koresh di Waco, Texas, pada tahun 1993, tidak dapat disangkal bahwa sebagian besar negosiasi penyanderaan hanyalah situasi pemecahan masalah yang rasional.

Maksud saya, pernahkah Anda mencoba merancang solusi win-win yang saling menguntungkan dengan pria yang mengira dia mesias?

Menjadi sangat jelas bahwa *Getting to Yes* tidak berhasil

Machine Translated by Google

penculik. Tidak peduli berapa banyak agen yang membaca buku dengan stabilo di tangan, itu gagal memperbaiki cara kami sebagai negosiator sandera mendekati pembuatan kesepakatan.

Jelas ada gangguan antara teori brilian buku itu dan pengalaman penegakan hukum sehari-hari. Mengapa semua orang membaca buku bisnis laris ini dan mendukungnya sebagai salah satu teks negosiasi terbesar yang pernah ditulis, namun begitu sedikit yang benar-benar dapat mengikutinya dengan sukses?

Apakah kita bodoh?

Setelah Ruby Ridge dan Waco, banyak orang menanyakan pertanyaan itu. Wakil Jaksa Agung AS Philip B. Heymann, lebih tepatnya, ingin tahu mengapa teknik negosiasi penyanderaan kami sangat buruk. Pada bulan Oktober 1993, dia mengeluarkan laporan berjudul "Pelajaran Waco: Perubahan yang Diusulkan dalam Penegakan Hukum Federal," yang merangkum diagnosis panel ahli tentang ketidakmampuan penegak hukum federal untuk menangani situasi penyanderaan yang rumit.

Akibatnya, pada tahun 1994 direktur FBI Louis Freeh mengumumkan pembentukan Critical Incident Response Group (CIRG), sebuah divisi gabungan yang akan menggabungkan tim Crises Negotiation, Crises Management, Behavioral Sciences, dan Hostage Rescue dan menemukan kembali negosiasi krisis.

Satu-satunya masalah adalah, teknik apa yang akan kami gunakan?

Sekitar waktu ini, dua negosiator paling terkenal dalam sejarah FBI, kolega saya Fred Lanceley dan mantan bos saya Gary Noesner, sedang memimpin kelas negosiasi sandera di Oakland, California, ketika mereka bertanya kepada kelompok mereka yang terdiri dari tiga puluh lima petugas penegak hukum yang berpengalaman. pertanyaan sederhana: Berapa banyak yang menghadapi situasi tawar-menawar klasik di mana pemecahan masalah merupakan teknik terbaik?

Tidak ada satu tangan pun yang terangkat.

Kemudian mereka mengajukan pertanyaan pelengkap: Berapa banyak siswa yang telah menegosiasikan sebuah insiden dalam lingkungan yang dinamis, intens, dan tidak pasti di mana penyandera berada dalam krisis emosional dan tidak memiliki tuntutan yang jelas?

Setiap tangan terangkat.

Sudah jelas: jika insiden yang didorong oleh emosi, bukan interaksi tawar-menawar yang rasional, merupakan bagian terbesar dari apa yang harus dihadapi sebagian besar negosiator polisi, maka keterampilan negosiasi kita harus fokus pada hewan, emosional, dan irasional.

Sejak saat itu dan seterusnya, penekanan kami bukan pada pelatihan tawar-menawar quid pro quo dan penyelesaian masalah, tetapi pada pendidikan keterampilan psikologis yang diperlukan dalam situasi intervensi krisis. Emosi dan

Machine Translated by Google

kecerdasan emosional harus menjadi pusat negosiasi yang efektif, bukan hal-hal yang harus diatasi.

Yang dibutuhkan adalah taktik dan strategi psikologis sederhana yang berhasil di lapangan untuk menenangkan orang, membangun hubungan, mendapatkan kepercayaan, memunculkan kebutuhan secara verbal, dan meyakinkan orang lain tentang empati kita. Kami membutuhkan sesuatu yang mudah untuk diajarkan, mudah dipelajari, dan mudah dijalankan.

Bagaimanapun, mereka adalah polisi dan agen, dan mereka tidak tertarik menjadi akademisi atau terapis. Yang mereka inginkan adalah mengubah perilaku penyandera, siapa pun mereka dan apa pun yang mereka inginkan, untuk mengubah lingkungan emosional krisis secukupnya sehingga kami dapat mengamankan keselamatan semua orang yang terlibat.

Pada tahun-tahun awal, FBI bereksperimen dengan teknik terapi baru dan lama yang dikembangkan oleh profesi konseling. Keterampilan konseling ini ditujukan untuk mengembangkan hubungan positif dengan orang-orang dengan menunjukkan pemahaman tentang apa yang mereka alami dan bagaimana perasaan mereka tentang hal itu.

Semuanya dimulai dengan premis yang dapat diterapkan secara universal bahwa orang ingin dipahami dan diterima. Mendengarkan adalah konsesi termurah, namun paling efektif yang dapat kita buat untuk sampai ke sana. Dengan mendengarkan secara intens, seorang negosiator menunjukkan empati dan menunjukkan keinginan tulus untuk lebih memahami apa yang dialami pihak lain.

Penelitian psikoterapi menunjukkan bahwa ketika individu merasa didengarkan, mereka cenderung mendengarkan diri mereka sendiri dengan lebih hati-hati dan secara terbuka mengevaluasi dan mengklarifikasi pikiran dan perasaan mereka sendiri. Selain itu, mereka cenderung menjadi kurang defensif dan menentang dan lebih mau mendengarkan sudut pandang lain, yang membawa mereka ke tempat yang tenang dan logis di mana mereka bisa menjadi *pemecah* masalah yang baik.

Keseluruhan konsep, yang akan Anda pelajari sebagai inti dari buku ini, disebut *Empati Taktis.* Ini adalah mendengarkan sebagai seni bela diri, menyeimbangkan perilaku halus dari kecerdasan emosional dan keterampilan pengaruh yang tegas, untuk mendapatkan akses ke pikiran orang lain. Berlawanan dengan pendapat umum, mendengarkan bukanlah aktivitas pasif. Ini adalah hal paling aktif yang dapat Anda lakukan.

Begitu kami mulai mengembangkan teknik baru kami, dunia negosiasi terpecah menjadi dua arus: negosiasi seperti yang dipelajari di sekolah top negara itu berlanjut ke jalan pemecahan masalah yang rasional, sementara, ironisnya, kami para kepala daging di FBI mulai melatih agen kami dalam sistem yang belum terbukti berdasarkan psikologi, konseling, dan intervensi krisis. Sementara Ivy League mengajar

Machine Translated by Google

matematika dan ekonomi, kami menjadi ahli dalam empati.

Dan cara kami berhasil.

HIDUP ADALAH NEGOSIASI

Meskipun Anda mungkin ingin tahu bagaimana negosiator FBI membuat beberapa orang jahat terberat di dunia menyerahkan sandera mereka, Anda dapat dimaafkan karena bertanya-tanya apa hubungan negosiasi sandera dengan hidup Anda. Untungnya, sangat sedikit orang yang pernah dipaksa untuk berurusan dengan teroris Islam yang telah menculik orang yang mereka cintai.

Tapi izinkan saya memberi tahu Anda sebuah rahasia: Hidup adalah negosiasi.

Sebagian besar interaksi yang kita lakukan di tempat kerja dan di rumah adalah negosiasi yang bermuara pada ekspresi dorongan kebinatangan yang sederhana: *Saya ingin.*

"Saya ingin Anda membebaskan para sandera," adalah salah satu yang sangat relevan dengan buku ini kursus.

Tapi begitu juga:

"Saya ingin Anda menerima kontrak $1 juta itu."

"Saya ingin membayar $20.000 untuk mobil itu."

"Saya ingin Anda memberi saya kenaikan 10 persen." dan

"Aku

ingin kamu tidur jam 9 malam"

Negosiasi melayani dua fungsi hidup yang berbeda dan vital—pengumpulan informasi dan pengaruh perilaku—dan mencakup hampir semua interaksi di mana masing-masing pihak menginginkan sesuatu dari pihak lain. Karier Anda, keuangan Anda, reputasi Anda, kehidupan cinta Anda, bahkan nasib anak-anak Anda—pada titik tertentu semua ini bergantung pada kemampuan Anda untuk bernegosiasi.

Negosiasi seperti yang akan Anda pelajari di sini tidak lebih dari komunikasi dengan hasil. Mendapatkan apa yang Anda inginkan dari hidup adalah tentang mendapatkan apa yang Anda inginkan dari—dan dengan—orang lain. Konflik antara dua pihak tidak bisa dihindari dalam semua hubungan. Jadi, penting—penting, bahkan—untuk mengetahui cara terlibat dalam konflik tersebut untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan tanpa menimbulkan kerusakan.

Dalam buku ini, saya menggambarkan karir saya selama lebih dari dua dekade di Biro Investigasi Federal untuk menyaring prinsip dan praktik yang saya terapkan di lapangan menjadi pendekatan baru yang menarik yang dirancang untuk membantu Anda melucuti, mengarahkan, dan membongkar mitra Anda secara virtual. negosiasi apapun. Dan melakukannya dengan cara yang menguatkan hubungan.

Ya, Anda akan belajar bagaimana kami menegosiasikan pembebasan sandera yang tak terhitung jumlahnya dengan aman.

Machine Translated by Google

Tetapi Anda juga akan belajar bagaimana menggunakan pemahaman mendalam tentang psikologi manusia untuk menegosiasikan harga mobil yang lebih rendah, kenaikan gaji yang lebih besar, dan waktu tidur anak. Buku ini akan mengajari Anda untuk mendapatkan kembali kendali atas percakapan yang menginformasikan kehidupan Anda dan karier.

Langkah pertama untuk mencapai penguasaan negosiasi harian adalah mengatasi keengganan Anda untuk bernegosiasi. Anda tidak perlu menyukainya; Anda hanya perlu memahami bahwa begitulah cara dunia bekerja. Bernegosiasi tidak berarti menggertak atau menjatuhkan seseorang. Itu hanya berarti memainkan permainan emosional yang diatur oleh masyarakat manusia. Di dunia ini, Anda mendapatkan apa yang Anda minta; Anda hanya perlu bertanya dengan benar. Jadi klaim hak prerogatif Anda untuk meminta apa yang menurut Anda benar.

Jadi, isi buku ini sebenarnya adalah membuat Anda menerima negosiasi dan dengan demikian belajar bagaimana mendapatkan apa yang Anda inginkan dengan cara yang sadar secara psikologis. Anda akan belajar menggunakan emosi, naluri, dan wawasan Anda dalam pertemuan apa pun untuk terhubung lebih baik dengan orang lain, memengaruhi mereka, dan mencapai lebih banyak.

Negosiasi yang efektif diterapkan kecerdasan orang, keunggulan psikologis dalam setiap bidang kehidupan: bagaimana menilai seseorang, bagaimana memengaruhi mereka menilai Anda, dan bagaimana menggunakan pengetahuan itu untuk mendapatkan apa yang Anda inginkan.

Namun waspadalah: ini bukan buku pop-psych lainnya. Ini adalah pandangan yang mendalam dan bijaksana (dan yang terpenting, praktis) tentang teori psikologi terkemuka yang menyaring pelajaran dari karir selama dua puluh empat tahun di FBI dan sepuluh tahun mengajar dan berkonsultasi di sekolah bisnis dan perusahaan terbaik di dunia.

Dan itu berhasil karena satu alasan sederhana: itu dirancang di dalam dan untuk dunia nyata. Itu tidak lahir di ruang kelas atau aula pelatihan, tetapi dibangun dari pengalaman bertahun-tahun yang memperbaikinya hingga mendekati kesempurnaan.

Ingat, negosiator sandera memainkan peran unik: dia *harus* menang. Bisakah dia berkata kepada seorang perampok bank, “Oke, Anda telah menyandera empat orang. Mari kita pisahkan perbedaannya—beri aku dua, dan kita akan membatalkannya?”

Tidak. Seorang negosiator sandera yang sukses harus mendapatkan semua yang dia minta, tanpa memberikan apa pun, dan melakukannya dengan cara yang membuat musuh merasa seolah-olah mereka memiliki hubungan yang baik. Karyanya adalah kecerdasan emosional pada steroid. Itu adalah alat yang akan Anda pelajari di sini.

BUKU

Seperti seorang kontraktor yang membangun rumah, buku ini dibangun dari bawah ke atas: pertama datang lempengan pondasi yang besar, kemudian dinding penahan beban yang diperlukan, atap yang elegan namun kedap air, dan dekorasi interior yang indah.

Machine Translated by Google

Setiap bab memperluas yang sebelumnya. Pertama, Anda akan mempelajari teknik halus dari pendekatan *Mendengar Aktif* ini, lalu Anda akan beralih ke alat khusus, pergantian frasa, seluk beluk tindakan terakhir—tawar-menawar—dan, terakhir, cara menemukan kelangkaan itu dapat membantu Anda mencapai kehebatan negosiasi yang sesungguhnya: Angsa Hitam.

Di Bab 2, Anda akan mempelajari cara menghindari asumsi yang membutakan negosiator baru dan menggantinya dengan teknik *Mendengarkan Aktif* seperti *Mencerminkan, Membungkam,* dan *Suara DJ FM Larut Malam.* Anda akan menemukan cara memperlambat segalanya dan membuat rekan Anda merasa cukup aman untuk mengungkapkan dirinya; untuk membedakan antara keinginan (aspirasi) dan kebutuhan (minimal untuk kesepakatan); dan untuk fokus pada apa yang dikatakan pihak lain.

Bab 3 akan mempelajari *Empati Taktis.* Anda akan belajar bagaimana mengenali perspektif rekan Anda dan kemudian mendapatkan kepercayaan dan pemahaman melalui *Pelabelan—yaitu ,* dengan mengulangi perspektif itu kembali kepada mereka. Anda juga akan belajar cara meredakan dinamika negatif dengan membukanya. Terakhir, saya akan menjelaskan cara melucuti keluhan rekan Anda tentang Anda dengan mengucapkannya keras-keras dalam *Audit Tuduhan.*

Selanjutnya, di Bab 4, saya akan membahas cara membuat lawan bicara Anda merasa dipahami dan diteguhkan secara positif dalam sebuah negosiasi untuk menciptakan suasana penghargaan positif tanpa syarat. Di sini, Anda akan belajar mengapa Anda harus berjuang untuk "Benar" daripada "Ya" di setiap tahap negosiasi, dan bagaimana mengidentifikasi, mengartikulasikan kembali, dan secara emosional menegaskan pandangan dunia rekan Anda dengan Ringkasan *dan* Parafrase .

Bab 5 mengajarkan sisi lain dari *Menuju Ya.* Anda akan belajar mengapa sangat penting untuk mendapatkan "Tidak" karena "Tidak" memulai negosiasi. Anda juga akan menemukan cara keluar dari ego Anda dan bernegosiasi di dunia rekan Anda, satu-satunya cara untuk mencapai kesepakatan yang akan diterapkan pihak lain. Terakhir, Anda akan melihat cara melibatkan rekan Anda dengan mengakui hak mereka untuk memilih, dan Anda akan mempelajari teknik email yang memastikan bahwa Anda tidak akan pernah diabaikan lagi.

Di Bab 6, Anda akan menemukan seni membengkokkan realitas. Artinya, saya akan menjelaskan berbagai alat untuk membingkai negosiasi sedemikian rupa sehingga rekan Anda secara tidak sadar akan menerima batasan yang Anda tempatkan dalam diskusi. Anda akan mempelajari cara menavigasi tenggat waktu untuk menciptakan urgensi; gunakan gagasan keadilan untuk menyenggol rekan Anda; dan melabuhkan emosinya sehingga *tidak* menerima tawaran Anda terasa seperti kehilangan.

Setelah ini, Bab 7 didedikasikan untuk alat luar biasa yang saya gunakan

Machine Translated by Google

Harvard: *Pertanyaan Terkalibrasi,* pertanyaan yang dimulai dengan "Bagaimana?" atau apa?" Dengan menghilangkan jawaban "Ya" dan "Tidak", mereka memaksa rekan Anda untuk menggunakan energi mental mereka untuk memecahkan masalah Anda.

Dalam Bab 8 saya mendemonstrasikan bagaimana menerapkan *Pertanyaan Terkalibrasi* ini untuk menghindari kegagalan dalam fase implementasi. “Ya,” seperti yang selalu saya katakan, tidak ada artinya tanpa “Bagaimana?” Anda juga akan menemukan pentingnya komunikasi nonverbal; bagaimana menggunakan pertanyaan "Bagaimana" untuk mengatakan "Tidak" dengan lembut; bagaimana membuat rekan Anda menawar melawan diri mereka sendiri; dan bagaimana memengaruhi deal killers saat mereka tidak ada di meja.

Pada titik tertentu, setiap negosiasi bermuara pada paku payung kuningan: yaitu, tawar-menawar jadul. Bab 9 menawarkan proses langkah demi langkah untuk tawar-menawar yang efektif, mulai dari cara bersiap hingga cara menghindari lawan yang agresif dan cara menyerang. Anda akan mempelajari sistem Ackerman, proses paling efektif yang dimiliki FBI untuk menetapkan dan membuat penawaran.

Terakhir, Bab 10 menjelaskan cara menemukan dan menggunakan hewan negosiasi yang paling langka: Angsa Hitam. Dalam setiap negosiasi ada antara tiga dan lima informasi yang, jika terungkap, akan mengubah segalanya. Konsepnya adalah pengubah permainan mutlak; begitu banyak, saya menamai perusahaan saya The Black Swan Group. Dalam bab ini, Anda akan mempelajari cara mengenali penanda yang menunjukkan sarang tersembunyi Angsa Hitam, serta alat sederhana untuk menggunakan Angsa Hitam untuk mendapatkan pengaruh atas mitra Anda dan mencapai kesepakatan yang benar-benar menakjubkan.

Setiap bab akan dimulai dengan kisah cepat tentang negosiasi sandera, yang kemudian akan dibedah untuk menjelaskan apa yang berhasil dan apa yang tidak. Setelah saya menjelaskan teori dan alatnya, Anda akan membaca studi kasus nyata dari saya dan orang lain yang telah menggunakan alat ini untuk menang saat menegosiasikan gaji, membeli mobil, atau menyelesaikan masalah yang mengganggu di rumah.

Saat Anda menyelesaikan buku ini, saya akan berhasil jika Anda menerapkan teknik-teknik penting ini untuk meningkatkan karier dan kehidupan Anda. Saya yakin Anda akan melakukannya. Ingatlah, untuk berhasil bernegosiasi, sangat penting untuk mempersiapkannya. Itulah sebabnya di Lampiran Anda akan menemukan alat yang sangat berharga yang saya gunakan untuk semua siswa dan klien saya yang disebut Lembar Satu Negosiasi: panduan ringkas dari hampir semua taktik dan strategi kami untuk Anda pikirkan dan sesuaikan untuk jenis kesepakatan apa pun yang Anda sedang mencari untuk menutup.

Yang terpenting bagi saya adalah Anda memahami betapa mendesak, esensial, dan bahkan negosiasi yang indah itu. Ketika kita merangkul kemungkinan transformatif negosiasi, kita belajar bagaimana mendapatkan apa yang kita inginkan dan bagaimana menggerakkan orang lain ke arah yang lebih baik.

Machine Translated by Google

tempat yang lebih baik.

Negosiasi adalah inti dari kolaborasi. Inilah yang membuat konflik berpotensi bermakna dan produktif bagi semua pihak. Itu dapat mengubah hidup Anda, karena itu telah mengubah hidup saya.

Saya selalu menganggap diri saya hanya sebagai pria biasa. Pekerja keras dan mau belajar, ya, tapi tidak terlalu berbakat. Dan saya selalu merasa bahwa hidup memiliki kemungkinan yang luar biasa. Di masa muda saya, saya tidak tahu bagaimana membuka kemungkinan itu.

Namun dengan keterampilan yang telah saya pelajari, saya mendapati diri saya melakukan hal-hal luar biasa dan menyaksikan orang-orang yang saya ajar mencapai hasil yang benar-benar mengubah hidup. Ketika saya menggunakan apa yang telah saya pelajari selama tiga puluh tahun terakhir, saya tahu saya benar-benar memiliki kekuatan untuk mengubah jalan hidup saya, dan untuk membantu orang lain melakukannya juga. Tiga puluh tahun yang lalu, sementara saya merasa hal itu bisa dilakukan, saya tidak tahu *caranya.*

Sekarang saya lakukan. Begini caranya.

Machine Translated by Google

BAB 2

JADILAH CERMIN

30 September 1993

Pagi musim gugur **yang** cerah, sekitar pukul delapan tiga puluh. Dua perampok bank bertopeng memicu alarm saat mereka menyerbu Chase Manhattan Bank di Seventh Avenue dan Carroll Street di Brooklyn. Hanya ada dua teller wanita dan seorang satpam pria di dalam. Para perampok memecahkan tengkorak penjaga keamanan berusia enam puluh tahun yang tidak bersenjata dengan .357, menyeretnya ke toilet pria, dan menguncinya di dalam. Salah satu teller mendapat perlakuan cambuk pistol yang sama.

Kemudian salah satu perampok menoleh ke teller lainnya, memasukkan laras ke mulutnya, dan menarik pelatuknya—klik, masuk ke ruang kosong.

"Yang berikutnya nyata," kata perampok itu. "Sekarang buka lemari besi."

Perampokan bank, dengan sandera. Terjadi sepanjang waktu di film-film, tapi sudah hampir dua puluh tahun sejak salah satu kebuntuan ini terjadi di New York, kota dengan lebih banyak pekerjaan negosiasi sandera daripada yurisdiksi lain di negara ini.

Dan ini adalah pekerjaan pertama saya sebagai sandera.

Saya telah berlatih selama sekitar satu setengah tahun dalam negosiasi penyanderaan, tetapi saya tidak memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru saya. Bagi saya, tahun 1993 telah menjadi perjalanan yang sangat sibuk dan luar biasa. Bekerja di Satuan Tugas Terorisme Gabungan FBI, saya telah menjadi agen pendamping dalam penyelidikan yang menggagalkan rencana untuk meledakkan bom di Terowongan Belanda dan Lincoln, Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan 26 Federal Plaza, markas FBI di Kota New York. Kami memecahkannya tepat saat teroris mencampurkan bom di rumah persembunyian. Para komplotan itu terkait dengan sel Mesir yang memiliki hubungan dengan "Syekh Buta", yang kemudian dinyatakan bersalah mendalangi plot yang kami temukan.

Anda mungkin mengira perampokan bank hanyalah kentang kecil setelah kami membongkar plot teroris, tetapi saat itu saya sudah menyadari bahwa negosiasi akan berhasil.

Machine Translated by Google

menjadi semangat seumur hidup saya. Saya sangat ingin menguji keterampilan baru saya. Dan selain itu, tidak ada yang kecil tentang situasi ini.

Ketika kami mendapat telepon, kolega saya Charlie Beaudoin dan saya berlari ke tempat kejadian, keluar dari Crown Victoria hitamnya, dan berjalan ke pos komando. Seluruh kavaleri muncul untuk yang satu ini — NYPD, FBI, SWAT — semua otot dan kecerdasan penegakan hukum melawan keputusasaan spontan dari beberapa perampok bank yang tampaknya berada di atas kepala mereka.

Polisi New York, di balik dinding truk biru dan putih serta mobil patroli, telah berdiri di seberang jalan di dalam bank lain. Anggota tim SWAT, mengintip melalui teropong senapan dari atap bangunan batu bata di dekatnya, mengarahkan senjata mereka ke pintu depan dan belakang bank.

ASUMSI BUTA, PANDUAN HIPOTESIS

Negosiator yang baik, masuk, tahu bahwa mereka harus siap menghadapi kemungkinan kejutan; negosiator hebat bertujuan untuk menggunakan keterampilan mereka untuk mengungkapkan kejutan yang mereka yakini ada.

Pengalaman akan mengajari mereka bahwa mereka paling baik dilayani dengan memegang banyak hipotesis—tentang situasi, tentang keinginan mitra, tentang serangkaian variabel—dalam pikiran mereka pada saat yang bersamaan. Hadir dan waspada pada saat itu, mereka menggunakan semua informasi baru yang datang untuk menguji dan menyaring hipotesis yang benar dari yang salah.

Dalam negosiasi, setiap wawasan psikologis baru atau potongan informasi tambahan yang diungkapkan menandakan langkah maju dan memungkinkan seseorang untuk membuang satu hipotesis demi hipotesis lainnya. Anda harus melibatkan proses dengan pola pikir penemuan. Tujuan Anda sejak awal adalah untuk mengekstraksi dan mengamati informasi sebanyak mungkin. Omong-omong, itulah salah satu alasan mengapa orang yang benar-benar pintar sering mengalami kesulitan menjadi negosiator—mereka begitu pintar sehingga berpikir tidak memiliki apa pun untuk ditemukan.

Terlalu sering orang merasa lebih mudah untuk tetap berpegang pada apa yang mereka yakini. Menggunakan apa yang mereka dengar atau bias mereka sendiri, mereka sering membuat asumsi tentang orang lain bahkan sebelum bertemu dengan mereka. Mereka bahkan mengabaikan persepsi mereka sendiri untuk membuatnya sesuai dengan kesimpulan sebelumnya. Asumsi-asumsi ini mengacaukan jendela perseptual kita ke dunia, menunjukkan kepada kita versi situasi yang tidak berubah—seringkali cacat—.

Negosiator yang hebat dapat mempertanyakan asumsi yang diterima oleh pemain lain yang terlibat atas keyakinan atau kesombongan, dan dengan demikian tetap lebih

Machine Translated by Google

terbuka secara emosional untuk semua kemungkinan, dan lebih gesit secara intelektual untuk situasi yang berubah-ubah.

Sayangnya, pada tahun 1993, saya jauh dari hebat.

Semua orang mengira krisis akan segera berakhir. Perampok bank tidak punya banyak pilihan selain menyerah—atau begitulah yang kami pikirkan. Kami benar-benar memulai hari dengan intelijen yang ingin diserahkan oleh perampok bank. Sedikit yang kami tahu bahwa itu adalah tipu muslihat yang ditanam oleh biang keladi mereka untuk mengulur waktu. Dan sepanjang hari, dia terus-menerus merujuk pada pengaruh empat perampok bank lainnya yang diberikan padanya. Saya belum belajar untuk menyadari penggunaan kata ganti pribadi yang berlebihan dari rekan kerja — *kami / mereka* atau *saya / saya.* Semakin kurang penting dia membuat dirinya sendiri, semakin penting dia (dan sebaliknya). Kami kemudian mengetahui bahwa hanya ada satu perampok bank lainnya, dan dia telah ditipu untuk merampok. Sebenarnya, tiga perampok, jika dihitung sebagai supir yang melarikan diri, yang kabur bahkan sebelum kami

Penyandera "pemimpin" menjalankan "operasi kontra intelijen" -nya sendiri, memberi kami semua jenis informasi yang salah. Dia ingin kami berpikir bahwa dia memiliki banyak rekan konspirator—dari sejumlah negara yang berbeda. Dia juga ingin kami berpikir bahwa partnernya jauh lebih mudah berubah dan berbahaya daripada dia.

Menengok ke belakang, tentu saja, rencana permainannya jelas—dia ingin membingungkan kami sebanyak yang dia bisa sampai dia menemukan jalan keluar. Dia terus-menerus memberi tahu kami bahwa dia tidak bertanggung jawab dan bahwa setiap keputusan adalah tanggung jawab orang lain. Dia akan menunjukkan bahwa dia takut—atau, setidaknya, sedikit tentatif—ketika kami memintanya untuk menyampaikan informasi tertentu. Namun dia selalu berbicara dengan suara yang sangat tenang dan sangat percaya diri. Itu adalah pengingat bagi kolega saya dan saya bahwa sampai Anda tahu apa yang Anda hadapi, Anda tidak tahu apa yang Anda hadapi.

Meskipun telepon masuk sekitar jam 8:30 pagi, pada saat kami tiba di seberang jalan dari bank dan melakukan kontak, mungkin sekitar jam 10:30 pagi. Kata ketika kami datang ke tempat kejadian adalah bahwa ini akan menjadi kue -cutter, menurut buku, pendek dan manis. Komandan kami mengira kami akan masuk dan keluar dari sana dalam sepuluh menit, karena orang jahat itu konon ingin menyerahkan diri.

Ini nantinya akan menjadi masalah, ketika negosiasi macet dan Komando menjadi malu, karena mereka telah membuat kesalahan dengan membagikan optimisme awal ini kepada pers, berdasarkan semua informasi yang salah di awal.

Kami tiba di tempat kejadian untuk menyerah, tetapi situasinya segera berubah.

Semua yang kami *anggap* kami tahu salah.

Machine Translated by Google

TENANGKAN SKIZOFRENIK

Pusat Operasi Negosiasi (NOC) kami didirikan di sebuah kantor di bank tepat di seberang jalan sempit dari cabang Chase. Kami terlalu dekat dengan lokasi penyanderaan, jadi kami langsung dirugikan. Kami berada kurang dari tiga puluh yard dari titik krisis, di mana idealnya Anda ingin memiliki sedikit penyangga lebih dari itu. Anda ingin membuat jarak antara Anda dan skenario terburuk apa pun yang mungkin menunggu di ujung lain dari kesepakatan.

Ketika saya dan rekan saya tiba, saya langsung ditugaskan untuk melatih negosiator departemen kepolisian melalui telepon. Namanya Joe, dan dia baik-baik saja—tetapi dalam situasi seperti ini, tidak ada yang bekerja sendirian. Kami selalu bekerja dalam tim. Pemikiran di balik kebijakan ini adalah bahwa semua telinga tambahan ini akan menangkap informasi tambahan. Dalam beberapa kebuntuan, kami memiliki sebanyak lima orang di telepon, menganalisis informasi yang masuk, menawarkan masukan dan panduan di belakang layar kepada orang kami di telepon — dan begitulah cara kami menyiapkannya di sini. Kami menyuruh Joe memimpin di telepon, dan tiga atau empat dari kami mendengarkan, meneruskan catatan bolak-balik, mencoba memahami situasi yang membingungkan. Salah satu dari kami mencoba mengukur suasana hati orang jahat yang memimpin di ujung sana, dan yang lain mendengarkan petunjuk atau "memberi tahu" yang mungkin memberi kami pemahaman yang lebih baik tentang apa yang kami hadapi, dan seterusnya.

Siswa saya menolak gagasan ini, bertanya, "Serius, apakah Anda benar-benar membutuhkan seluruh tim untuk mendengarkan seseorang?" Fakta bahwa FBI telah sampai pada kesimpulan itu, saya katakan kepada mereka, harus menjadi peringatan. Benar-benar tidak mudah untuk mendengarkan dengan baik.

Kita mudah terganggu. Kita terlibat dalam mendengarkan secara selektif, hanya mendengar apa yang ingin kita dengar, pikiran kita bertindak berdasarkan bias kognitif untuk konsistensi daripada kebenaran. Dan itu baru permulaan.

Kebanyakan orang mendekati negosiasi yang begitu disibukkan oleh argumen yang mendukung posisi mereka sehingga mereka tidak dapat mendengarkan dengan penuh perhatian. Dalam salah satu makalah penelitian psikologi yang paling banyak dikutip, George A. Miller secara persuasif mengemukakan gagasan bahwa kita hanya dapat memproses sekitar tujuh informasi dalam pikiran sadar kita pada saat tertentu. Dengan kata lain, kita mudah kewalahan.

Bagi orang-orang yang memandang negosiasi sebagai adu argumentasi, suara-suara di kepala merekalah yang membuat mereka kewalahan. Ketika mereka tidak berbicara, mereka memikirkan argumen mereka, dan ketika mereka berbicara, mereka membuat argumen mereka. Seringkali mereka yang berada di kedua sisi meja melakukan hal yang sama, jadi Anda mengalami apa yang saya sebut sebagai skizofrenia: semua orang adil

Machine Translated by Google

mendengarkan suara di kepala mereka (dan tidak baik, karena mereka melakukan tujuh atau delapan hal lain pada waktu yang sama). Ini mungkin terlihat seperti hanya ada dua orang dalam percakapan, tetapi sebenarnya ini lebih seperti empat orang yang berbicara sekaligus.

Ada satu cara ampuh untuk menenangkan suara di kepala Anda dan suara di kepala mereka secara bersamaan: obati dua penderita skizofrenia hanya dengan satu pil. Alih-alih memprioritaskan argumen Anda—sebenarnya, alih-alih melakukan pemikiran apa pun di awal tentang apa yang akan Anda katakan—jadikan satu-satunya fokus Anda dan mencakup semua orang lain dan apa yang harus mereka katakan. Dalam mode mendengarkan aktif yang sebenarnya—dibantu oleh taktik yang akan Anda pelajari di bab-bab berikutnya—Anda akan melucuti rekan Anda. Anda akan membuat mereka merasa aman. Suara di kepala mereka akan mulai tenang.

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi apa yang sebenarnya dibutuhkan rekan Anda (secara finansial, emosional, atau lainnya) dan membuat mereka merasa cukup aman untuk berbicara dan berbicara dan berbicara lebih banyak tentang apa yang mereka inginkan. Yang terakhir akan membantu Anda menemukan yang pertama. Keinginan mudah untuk dibicarakan, mewakili aspirasi untuk mendapatkan apa yang kita inginkan, dan mempertahankan ilusi kontrol yang kita miliki saat kita mulai bernegosiasi; kebutuhan menyiratkan kelangsungan hidup, kebutuhan minimum untuk membuat kita bertindak, dan karenanya membuat kita rentan. Tetapi baik keinginan maupun kebutuhan bukanlah tempat kita memulai; itu dimulai dengan mendengarkan, membuatnya tentang orang lain, memvalidasi emosi mereka, dan menciptakan kepercayaan dan keamanan yang cukup untuk memulai percakapan yang sebenarnya.

Kami jauh dari tujuan itu dengan penyandera memimpin panggilan. Dia terus memasang tabir asap aneh ini. Dia tidak akan menyerahkan namanya, dia mencoba untuk menyamarkan suaranya, dia selalu memberi tahu Joe bahwa dia sedang memakai speaker sehingga semua orang di sekitarnya di bank dapat mendengar, dan kemudian dia akan tiba-tiba mengumumkan bahwa dia menempatkan Joe di " tahan" dan tutup telepon. Dia terus-menerus bertanya tentang sebuah van, mengatakan dia dan rekannya ingin kami mengatur satu untuk mereka sehingga mereka bisa menyetir sendiri dan para sandera ke kantor polisi setempat untuk menyerah. Dari situlah asal muasal omong kosong menyerah— tapi, tentu saja, ini bukanlah rencana menyerah, melainkan rencana melarikan diri. Di benaknya, orang ini mengira dia bisa meninggalkan bank tanpa ditahan, dan sekarang setelah sopirnya melarikan diri dari tempat kejadian, dia membutuhkan akses ke kendaraan.

Setelah semuanya selesai, beberapa detail lainnya menjadi jelas. Kami bukan satu-satunya yang telah dibohongi. Rupanya, perampok bank utama ini tidak memberi tahu rekannya bahwa mereka akan merampok bank pagi itu. Ternyata dia adalah seorang kurir tunai yang melayani bank, dan mitranya mendapat kesan bahwa mereka akan membobol ATM. Mereka tidak mendaftar untuk menyandera,

Machine Translated by Google

jadi kami mengetahui bahwa rekan konspirator orang ini juga adalah sandera. Mereka terjebak dalam situasi buruk yang tidak mereka sangka akan datang—dan, pada akhirnya, “keterputusan” di antara para penyandera inilah yang membantu kami membuat celah di antara mereka dan mengakhiri kebuntuan.

LAMBAT. DIA. TURUN.

Pemimpin ingin membuat kami berpikir bahwa dia dan rekannya merawat para sandera dengan baik, tetapi kenyataannya penjaga keamanan tidak terlihat dan teller bank kedua telah lari ke ruang bawah tanah bank untuk bersembunyi. Setiap kali Joe mengatakan dia ingin berbicara dengan para sandera, penyandera akan mengulur waktu, dan membuat seolah-olah ada hiruk pikuk aktivitas yang terjadi di dalam bank, berusaha keras untuk memberi tahu kami berapa banyak waktu dan energi yang dia dan rekannya kohort dihabiskan untuk merawat para sandera dengan baik. Sangat sering, pemimpin menggunakan ini sebagai alasan untuk menahan Joe, atau untuk mengakhiri panggilan. Dia akan berkata, "Gadis-gadis itu harus pergi ke kamar mandi." Atau, "Gadis-gadis itu ingin menelepon keluarga mereka." Atau, "Gadis-gadis itu ingin makan."

Joe melakukan pekerjaan yang baik dengan membuat orang ini berbicara, tetapi dia sedikit dibatasi oleh pendekatan negosiasi yang digunakan departemen kepolisian saat itu. Pendekatannya adalah setengah dari MSU—Making Shit Up—dan setengah lagi semacam pendekatan penjualan —pada dasarnya mencoba membujuk, memaksa, atau memanipulasi dengan cara apa pun yang memungkinkan. Masalahnya adalah, kami terlalu terburu-buru, mengemudi terlalu keras menuju solusi cepat; mencoba menjadi pemecah masalah, bukan *penggerak orang.*

Melangkah terlalu cepat adalah salah satu kesalahan yang cenderung dilakukan oleh semua negosiator. Jika kita terlalu terburu-buru, orang bisa merasa seolah-olah mereka tidak didengarkan dan kita berisiko merusak hubungan dan kepercayaan yang telah kita bangun. Ada banyak penelitian yang sekarang memvalidasi berlalunya waktu sebagai salah satu alat paling penting bagi seorang negosiator. Saat Anda memperlambat prosesnya, Anda juga menenangkannya. Lagi pula, jika seseorang berbicara, mereka tidak menembak.

Kami beristirahat ketika para perampok mulai membuat keributan tentang makanan. Joe akan bolak-balik dengan mereka untuk sementara tentang apa yang akan mereka miliki dan bagaimana kami akan memberikannya kepada mereka. Itu menjadi negosiasi dalam dirinya sendiri.
Kami menyiapkan semuanya, bersiap untuk mengirim makanan dengan semacam perangkat robot, karena itulah yang membuat orang ini merasa nyaman, tetapi kemudian dia berbalik, mengatakan untuk melupakannya. Katanya mereka menemukan makanan di dalamnya, jadi hanya ada satu dinding bata demi satu, satu tabir asap demi satu. Kami akan merasa seperti kami membuat sedikit kemajuan, lalu orang ini tiba-tiba berbelok, atau

Machine Translated by Google

menutup telepon kami, atau berubah pikiran.

Sementara itu, penyelidik kami menggunakan waktu untuk menjalankan pendaftaran setiap satu dari puluhan kendaraan yang ditemukan di dekat jalan, dan berhasil berbicara dengan pemilik masing-masing kecuali satu mobil milik seseorang bernama Chris Watts. Ini menjadi satu-satunya petunjuk kami, pada saat itu, dan saat bolak-balik tanpa akhir kami berlanjut di telepon, kami mengirim sekelompok penyelidik ke alamat pendaftaran Chris Watts, di mana mereka menemukan seseorang yang mengenal Chris Watts dan setuju untuk datang ke tempat kebuntuan untuk kemungkinan mengidentifikasi dia.

Kami masih belum memiliki visual di dalam, jadi saksi mata kami harus lebih banyak dari seorang "saksi telinga" —dan dia dapat mengidentifikasi Chris Watts dengan suaranya.

Kami sekarang tahu lebih banyak tentang musuh kami daripada yang dia *pikir* kami ketahui, yang menempatkan kami pada keuntungan sesaat. Kami sedang menyusun semua potongan teka-teki, tetapi itu tidak membawa kami lebih dekat ke tujuan akhir kami, yaitu untuk menentukan dengan pasti siapa yang ada di dalam gedung, untuk memastikan kesehatan dan kesejahteraan para sandera, dan untuk mendapatkan mereka. semua keluar dengan aman — orang baik *dan* orang jahat.

SUARA

Setelah lima jam, kami macet, jadi letnan yang bertanggung jawab meminta saya untuk mengambil alih. Joe keluar; Saya ikut. Pada dasarnya, itu adalah satu-satunya permainan strategis yang kami miliki yang tidak melibatkan peningkatan kekuatan.

Pria yang sekarang kami kenal sebagai Chris Watts memiliki kebiasaan mengakhiri teleponnya secara tiba-tiba, jadi tugas saya adalah menemukan cara untuk membuatnya tetap berbicara. Saya beralih ke *Suara DJ FM Larut Malam saya:* dalam, lembut, lambat, dan meyakinkan. Saya telah diperintahkan untuk menghadapi Watts sesegera mungkin tentang identitasnya. Saya juga menerima telepon tanpa peringatan, menggantikan Joe, bertentangan dengan protokol standar. Itu adalah langkah cerdik oleh letnan NYPD untuk mengguncang segalanya, tetapi dengan mudah bisa menjadi bumerang. Suara yang menenangkan ini adalah kunci untuk meredakan konfrontasi.

Chris Watts mendengar suara saya di telepon dan segera memotong saya—berkata, "Hei, apa yang terjadi dengan Joe?"

Saya berkata, “Joe sudah pergi. Ini adalah Kris. Kamu sedang berbicara denganku sekarang.”

Saya tidak membuatnya seperti pertanyaan. Saya membuat pernyataan yang mengarah ke bawah, dengan nada suara yang mengarah ke bawah. Cara terbaik untuk mendeskripsikan suara DJ FM larut malam adalah sebagai suara ketenangan dan nalar.

Ketika berunding tentang strategi atau pendekatan negosiasi, orang cenderung memusatkan seluruh energi mereka pada apa yang harus dikatakan atau dilakukan, tetapi begitulah kita *(umum* kita).

Machine Translated by Google

sikap dan pengiriman) yang merupakan hal termudah untuk diberlakukan dan cara pengaruh yang paling efektif. Otak kita tidak hanya memproses dan memahami tindakan dan perkataan orang lain, tetapi juga perasaan dan niat mereka, makna sosial dari perilaku dan emosi mereka. Pada tingkat yang sebagian besar tidak disadari, kita dapat memahami pikiran orang lain tidak melalui pemikiran apa pun, tetapi secara harfiah memahami apa yang dirasakan orang lain.

Anggap saja sebagai semacam telepati neurologis yang tidak disengaja — masing-masing dari kita setiap saat memberi sinyal kepada dunia di sekitar kita apakah kita siap untuk bermain atau bertarung, tertawa atau menangis.

Saat kita memancarkan kehangatan dan penerimaan, percakapan sepertinya mengalir begitu saja. Saat kita memasuki ruangan dengan tingkat kenyamanan dan antusiasme, kita menarik orang ke arah kita. Tersenyumlah pada seseorang di jalan, dan secara refleks mereka akan balas tersenyum. Memahami refleks itu dan mempraktikkannya sangat penting untuk keberhasilan hampir setiap keterampilan negosiasi yang harus dipelajari.

Itulah mengapa alat Anda yang paling kuat dalam komunikasi verbal apa pun adalah suara Anda. Anda dapat menggunakan suara Anda untuk secara sengaja menjangkau otak seseorang dan menekan tombol emosional. Mencurigakan menjadi percaya. Gugup untuk menenangkan. Dalam sekejap, saklar akan membalik begitu saja dengan pengiriman yang tepat.

Pada dasarnya ada tiga nada suara yang tersedia untuk negosiator: suara DJ FM larut malam, suara positif/bermain, dan suara langsung atau tegas. Lupakan suara tegas untuk saat ini; kecuali dalam keadaan yang sangat jarang, menggunakannya seperti menampar wajah Anda saat Anda mencoba membuat kemajuan. Anda memberi sinyal dominasi pada rekan Anda, yang akan secara agresif, atau pasif-agresif, melawan upaya untuk dikendalikan.

Sering kali, Anda harus menggunakan suara yang positif/menyenangkan. Itu adalah suara orang yang santai dan baik hati. Sikap Anda ringan dan membesarkan hati. Kuncinya di sini adalah rileks dan tersenyum saat berbicara. Senyuman, bahkan saat berbicara di telepon, memiliki dampak nada yang akan diterima oleh orang lain.

Efek dari suara-suara ini bersifat lintas budaya dan tidak pernah hilang dalam terjemahan. Saat berlibur ke Turki bersama pacarnya, salah satu instruktur kami di The Black Swan Group bingung —belum lagi sedikit malu—bahwa rekannya berulang kali mendapatkan penawaran yang lebih baik dalam sesi tawar-menawar di pasar rempah-rempah di Istanbul. Bagi para pedagang di pasar semacam itu di seluruh Timur Tengah, tawar-menawar adalah suatu bentuk seni. Kecerdasan emosional mereka diasah dengan halus, dan mereka akan menggunakan keramahtamahan dan keramahan dengan cara yang ampuh untuk menarik Anda dan menciptakan timbal balik yang berakhir dengan pertukaran uang. Tapi itu berhasil keduanya

Machine Translated by Google

cara, seperti yang ditemukan instruktur kami saat mengamati pacarnya beraksi: dia mendekati setiap pertemuan sebagai permainan yang menyenangkan, sehingga tidak peduli seberapa agresif dia mendorong, senyumnya dan sikap main-mainnya membuat teman-teman pedagangnya menentukan hasil yang sukses.

Ketika orang berada dalam kerangka berpikir positif, mereka berpikir lebih cepat, dan lebih mungkin untuk bekerja sama dan memecahkan masalah (daripada berkelahi dan melawan). Ini berlaku untuk smile-er seperti halnya smile-ee: senyuman di wajah Anda, dan dalam suara Anda, akan meningkatkan kelincahan mental Anda sendiri.

Bermain-main bukanlah gerakan dengan Chris Watts. Cara kerja suara DJ FM larut malam adalah, ketika Anda membelokkan suara Anda ke bawah, Anda meletakkannya di sana sehingga Anda menutupinya. Berbicara perlahan dan jelas, Anda menyampaikan satu gagasan: *Saya memegang kendali.* Saat Anda berbelok ke atas, Anda mengundang respons.

Mengapa? Karena Anda telah membawa ketidakpastian. Anda telah membuat pernyataan terdengar seperti pertanyaan. Anda membiarkan pintu terbuka bagi orang lain untuk memimpin, jadi saya berhati-hati di sini untuk diam, percaya diri.

Itu adalah suara yang sama yang mungkin saya gunakan dalam negosiasi kontrak, ketika suatu item tidak siap untuk didiskusikan. Jika saya melihat klausul kerja-untuk-sewa, misalnya, saya mungkin berkata, "Kami tidak melakukan kerja-untuk-sewa." Begitu saja, polos, sederhana, dan ramah. Saya tidak menawarkan alternatif, karena akan menimbulkan diskusi lebih lanjut, jadi saya hanya membuat pernyataan langsung.

Begitulah cara saya memainkannya di sini. Saya berkata, “Joe sudah pergi. Kamu sedang berbicara denganku sekarang.” Selesai kesepakatan.

Anda bisa sangat langsung dan to the point selama Anda menciptakan keamanan dengan nada suara yang mengatakan aku baik-baik saja, kamu baik-baik saja, mari kita cari tahu.

Air pasang sedang berputar. Chris Watts bingung, tetapi dia memiliki beberapa gerakan tersisa dalam dirinya. Salah satu penjahat pergi ke ruang bawah tanah dan menjemput salah satu teller bank wanita. Dia menghilang ke dalam perut bank di beberapa titik, tetapi Chris Watts dan komplotannya tidak mengejarnya karena mereka tahu dia tidak ke mana-mana. Sekarang salah satu perampok bank menyeretnya kembali ke atas dan meletakkannya di telepon.

Dia berkata, "Saya baik-baik saja." Itu saja.

Saya berkata, "Siapa ini?"

Dia berkata, "Saya baik-baik saja."

Aku ingin dia terus bicara, jadi aku menanyakan namanya—tapi kemudian, begitu saja, dia pergi.

Ini adalah langkah brilian dari pihak Chris Watts. Itu adalah ancaman, menggoda kami

Machine Translated by Google

dengan suara wanita, tetapi secara halus dan tidak langsung. Itu adalah cara orang jahat untuk memberi tahu kami bahwa dia mengambil keputusan di ujung teleponnya tanpa secara langsung meningkatkan situasi. Dia telah memberi kami "bukti kehidupan," yang mengkonfirmasikan bahwa dia memang memiliki sandera bersamanya yang dalam kondisi cukup baik untuk berbicara di telepon, tetapi tidak mengizinkan kami untuk mengumpulkan informasi yang berguna.

Dia berhasil mengambil kembali kendali.

MENCERMIN

Chris Watts kembali ke telepon mencoba bersikap seolah tidak terjadi apa-apa. Dia sedikit bingung, itu sudah pasti, tapi sekarang dia berbicara.

"Kami telah mengidentifikasi setiap mobil di jalan dan berbicara dengan semua pemiliknya kecuali satu," kataku pada Watts. “Kami punya van di sini, van biru dan abu-abu. Kami sudah bisa menangani pemilik semua kendaraan kecuali yang satu ini. Apakah Anda tahu sesuatu tentang itu?

“Kendaraan lain tidak ada di luar sana karena kalian mengusir supir saya. . .” semburnya.

"Kami mengusir sopirmu?" Saya bercermin.

"Yah, ketika dia melihat polisi dia memotong."

“Kami tidak tahu apa-apa tentang orang ini; apakah dia yang mengemudikan van?” Saya bertanya.

Pencerminan berlanjut antara saya dan Watts, dan dia membuat serangkaian pengakuan yang merusak. Dia mulai memuntahkan informasi, seperti yang sekarang kita rujuk dalam bisnis konsultasi saya. Dia berbicara tentang kaki tangan yang tidak kami ketahui saat itu. Pertukaran itu membantu kami menangkap pengemudi mobil liburan.

Pencerminan, juga disebut isopraksisme, pada dasarnya adalah imitasi. Ini adalah tampilan perilaku saraf manusia (dan hewan lain) di mana kita saling menyalin untuk menghibur satu sama lain. Hal itu dapat dilakukan dengan pola bicara, bahasa tubuh, kosa kata, tempo, dan nada suara. Ini umumnya adalah perilaku yang tidak disadari—kita jarang menyadarinya ketika itu terjadi—tetapi itu adalah tanda bahwa orang terikat, selaras, dan membangun hubungan yang mengarah pada kepercayaan.

Ini adalah fenomena (dan sekarang teknik) yang mengikuti prinsip biologis yang sangat mendasar namun mendalam: Kita takut pada apa yang berbeda dan tertarik pada apa yang serupa. Seperti kata pepatah, burung dari bulu berkumpul bersama. Meniru, kemudian, ketika dipraktikkan secara sadar, adalah seni menyindir kesamaan. "Percayalah padaku," sinyal cermin ke alam bawah sadar orang lain, "Kamu dan aku — kita sama."

Machine Translated by Google

Setelah Anda terbiasa dengan dinamika, Anda akan melihatnya di mana-mana: pasangan berjalan di jalan dengan langkah mereka dalam sinkronisasi yang sempurna; teman-teman dalam percakapan di taman, keduanya menganggukkan kepala dan menyilangkan kaki pada waktu yang hampir bersamaan. Singkatnya, orang-orang ini terhubung.

Sementara pencerminan paling sering dikaitkan dengan bentuk komunikasi nonverbal, terutama bahasa tubuh, karena "cermin" negosiator berfokus pada kata-kata dan bukan yang lain. Bukan bahasa tubuh. Bukan aksennya. Bukan nada atau penyampaiannya. Hanya kata-kata.

Ini hampir sangat sederhana: bagi FBI, "cermin" adalah ketika Anda mengulangi tiga kata terakhir (atau satu hingga tiga kata kritis) dari apa yang baru saja dikatakan seseorang. Dari keseluruhan rangkaian keterampilan negosiasi penyanderaan FBI, pencerminan adalah yang paling dekat dengan trik pikiran Jedi. Sederhana, namun sangat efektif.

Dengan mengulangi apa yang orang katakan, Anda memicu naluri pencerminan ini dan rekan Anda pasti akan menguraikan apa yang baru saja dikatakan dan mempertahankan proses hubungan. Psikolog Richard Wiseman membuat studi menggunakan pelayan untuk mengidentifikasi metode apa yang lebih efektif untuk menciptakan hubungan dengan orang asing: pencerminan atau penguatan positif.

Sekelompok pramusaji, menggunakan penguatan positif, memberikan pujian dan dorongan kepada pelanggan dengan menggunakan kata-kata seperti "hebat", "tidak masalah", dan "pasti" sebagai tanggapan atas setiap pesanan. Kelompok pelayan lainnya mencerminkan pelanggan mereka hanya dengan mengulangi pesanan mereka kembali kepada mereka. Hasilnya mencengangkan: rata-rata tip dari pelayan yang meniru adalah 70 persen lebih banyak daripada mereka yang menggunakan penguatan positif.

Saya memutuskan sudah waktunya untuk memukulnya dengan namanya — untuk memberi tahu dia bahwa kami mengetahuinya. Saya berkata, "Ada kendaraan di sini, dan itu terdaftar untuk Chris Watts."

Dia berkata, "Oke." Tidak membiarkan apa pun.

Saya berkata, “Apakah dia ada di sana? Apakah ini Anda? Apakah Anda Chris Watts?”

Itu adalah pertanyaan bodoh, di pihak saya. Kesalahan. Agar cermin menjadi efektif, Anda harus membiarkannya duduk di sana dan melakukan tugasnya. Perlu sedikit keheningan. Aku melangkahi cerminku. Begitu saya mengatakannya, saya ingin mengambilnya kembali.

"Apakah Anda Chris Watts?"

Apa yang bisa orang ini katakan tentang itu? Tentu saja, dia menjawab, “Tidak.”

Saya telah mengambil langkah bodoh dan memberi Chris Watts cara untuk menghindari konfrontasi ini, tetapi dia tetap bingung. Sampai saat ini, dia mengira dia anonim. Fantasi apa pun yang ada di kepalanya, selalu ada jalan keluar baginya, tombol do-over. Sekarang dia tahu berbeda. SAYA

Machine Translated by Google

menenangkan diri, memperlambatnya sedikit, dan kali ini menutup mulut setelah cermin—saya berkata, “Tidak? Kamu bilang 'oke.'”

Sekarang aku memilikinya, pikirku. Suaranya meninggi. Dia akhirnya melontarkan beberapa hal, memuntahkan lebih banyak informasi, dan menjadi sangat bingung sehingga dia berhenti berbicara dengan saya. Tiba-tiba komplotannya, yang belakangan kami ketahui adalah Bobby Goodwin, mengangkat telepon.

Kami belum mendengar kabar dari penyandera kedua ini, sampai sekarang. Kami telah mengetahui selama ini bahwa Chris Watts tidak bertindak sendiri, tetapi kami belum mendapatkan informasi yang baik tentang berapa banyak orang yang telah bekerja dengannya dalam hal ini, dan sekarang inilah komplotannya tanpa disadari, memikirkan negosiator departemen kepolisian asli kami. masih menangani akhir kita. Kami tahu ini karena dia terus memanggil saya "Joe," yang memberi tahu kami bahwa dia berada di lingkaran sejak awal, dan agak kurang terlibat saat kebuntuan berlarut-larut.

Paling tidak, pemutusan hubungan memberi tahu saya bahwa orang-orang ini tidak berada di halaman yang sama — tetapi saya tidak melompat untuk memperbaikinya.

Hal lain: sepertinya pria kedua ini berbicara melalui handuk, atau sweter — bahkan dia menggigit semacam kain. Berusaha sejauh ini untuk menutupi suaranya, yang berarti dia jelas ketakutan. Dia gugup, gelisah sekali, cemas tentang bagaimana kebuntuan ini akan turun.

Saya mencoba menenangkannya—masih dengan suara DJ yang mengarah ke bawah. Saya bilang, "Tidak ada yang pergi ke mana pun." Saya berkata, "Tidak ada yang akan terluka."

Setelah sekitar satu setengah menit, rasa gelisah itu sepertinya menghilang. Suara teredam juga. Suaranya terdengar jauh lebih jelas saat dia berkata, "Aku percaya padamu, Joe."

Semakin saya menahan orang kedua ini di telepon, semakin jelas bahwa dia berada di suatu tempat yang tidak dia inginkan. Bobby ingin keluar—dan, tentu saja, dia ingin keluar tanpa terluka. Dia sudah dalam, tetapi dia tidak ingin itu menjadi lebih dalam. Dia tidak memulai hari itu berencana untuk merampok bank, tetapi butuh mendengar suara tenang saya di ujung telepon untuk dia mulai melihat jalan keluar. Tentara terbesar ketujuh di dunia telah siap di luar pintu bank—seukuran dan cakupan NYPD, dengan kekuatan penuh, dan senjata mereka diarahkan padanya dan rekannya. Jelas, Bobby sangat ingin keluar dari pintu itu tanpa cedera.

Saya tidak tahu di mana Bobby berada, di dalam bank. Sampai hari ini, saya tidak tahu apakah dia berhasil menjauh dari rekannya, atau apakah dia berbicara kepada saya di depan mata Chris Watts. Saya hanya tahu bahwa saya mendapatkan perhatian penuhnya, dan bahwa dia sedang mencari cara untuk mengakhiri kebuntuan —atau, setidaknya, untuk mengakhiri perannya di dalamnya.

Machine Translated by Google

Saya kemudian mengetahui bahwa di sela-sela panggilan telepon, Chris Watts sibuk mengucurkan uang tunai ke dalam dinding bank. Dia juga membakar tumpukan uang tunai, di depan dua sandera wanita. Sepintas lalu, ini adalah perilaku yang aneh, tetapi bagi pria seperti Chris Watts ada logika tertentu di dalamnya. Rupanya, dia berpikir bahwa dia dapat membakar, katakanlah, $50.000, dan jika $300.000 dilaporkan hilang, pejabat bank tidak akan berpikir untuk mencari $250.000 lainnya. Itu adalah tipuan yang menarik—tidak terlalu pintar, tapi menarik. Itu menunjukkan perhatian yang aneh terhadap detail. Setidaknya dalam pikirannya sendiri, jika Chris Watts berhasil melarikan diri dari kotak yang dia buat untuk dirinya sendiri ini, dia bisa bersembunyi untuk sementara waktu dan kembali di masa depan untuk mendapatkan uang yang telah dia simpan — uang yang tidak akan ada lagi. berada di buku besar bank.

Yang saya sukai dari pria kedua ini, Bobby, adalah dia tidak mencoba bermain-main dengan saya di telepon. Dia adalah penembak lurus, jadi saya bisa merespons sebagai penembak lurus. Dengan cara yang sama saya mendapatkan kembali apa pun yang saya keluarkan, dia mendapatkan kembali apa pun yang dia keluarkan, jadi saya bersamanya dalam hal ini.

Pengalaman memberi tahu saya bahwa yang harus saya lakukan hanyalah membuatnya terus berbicara dan dia akan datang. Kami akan menemukan cara untuk mengeluarkannya dari bank itu—dengan atau tanpa Chris Watts.

Seseorang di tim saya memberi saya catatan: "Tanya dia apakah dia ingin keluar."

Saya berkata, "Apakah Anda ingin keluar dulu?"

Aku berhenti, tetap diam.

"Aku tidak tahu bagaimana melakukannya," kata Bobby akhirnya.

"Apa yang menghentikanmu dari melakukannya sekarang?" Saya bertanya.

"Bagaimana aku melakukan itu?" dia bertanya lagi.

"Memberitahu apa. Temui aku di depan sekarang."

Ini adalah momen terobosan bagi kami—tetapi kami masih harus mengeluarkan Bobby dari sana, dan menemukan cara untuk memberi tahu dia bahwa saya akan menunggunya di balik pintu. Saya telah memberinya janji bahwa saya akan menjadi orang yang menerima penyerahan dirinya, dan bahwa dia tidak akan terluka, dan sekarang kami harus mewujudkannya— dan sering kali fase penerapan inilah yang paling sulit.

Tim kami bergegas menyusun rencana untuk mewujudkan hal ini. Saya mulai memakai perlengkapan antipeluru. Kami mengamati tempat kejadian, mengira saya bisa menempatkan diri di belakang salah satu truk besar yang kami parkir di depan bank, untuk memberi saya perlindungan, untuk berjaga-jaga.

Kemudian kami mengalami salah satu situasi yang menjengkelkan di mana satu tangan tidak tahu apa yang dilakukan tangan lainnya. Ternyata pintu bank telah dibarikade dari luar sejak awal kebuntuan — tindakan pencegahan untuk memastikan tidak ada perampok bank yang dapat melarikan diri dari tempat kejadian. Kita semua tahu ini, tentu saja, pada tingkat tertentu,

Machine Translated by Google

tetapi ketika saatnya tiba bagi Bobby untuk menyerahkan diri dan berjalan keluar pintu, sepertinya otak kita masuk ke mode tidur. Tidak seorang pun di tim SWAT berpikir untuk mengingatkan siapa pun di tim negosiasi tentang satu detail penting ini, jadi untuk beberapa ketukan panjang Bobby tidak bisa keluar, dan perutku mual karena kemajuan apa pun yang baru saja kami buat. dengan orang ini akan sia-sia.

Jadi begitulah kami, berebut untuk pulih. Segera, dua orang SWAT bergerak maju menuju pintu masuk, dengan perisai balistik, senjata terhunus, untuk mengambil kunci dan barikade dari pintu — dan pada titik ini mereka masih tidak tahu apa yang mereka hadapi di sisi lain. Itu adalah momen yang sangat menegangkan. Mungkin ada selusin senjata pada dua orang SWAT ini, tapi tidak ada yang bisa mereka lakukan selain melakukan pendekatan perlahan. Orang-orang itu sangat solid. Mereka membuka kunci pintu, mundur, dan akhirnya kami siap berangkat.

Bobby keluar—tangannya terangkat. Saya telah memandunya melalui serangkaian instruksi khusus tentang apa yang harus dilakukan ketika dia keluar dari pintu, apa yang diharapkan. Beberapa orang SWAT menepuknya. Bobby berbalik dan melihat dan berkata, “Di mana Chris? Bawa aku ke Chris.”

Akhirnya, mereka membawanya ke saya, dan kami dapat menanyainya di dalam pos komando darurat kami. Ini adalah pertama kalinya kami mengetahui bahwa hanya ada satu penyandera lain di dalam—dan ini tentu saja membuat komandan marah. Saya tidak mempelajari ini sampai nanti, tetapi saya dapat melihat mengapa dia marah dan malu pada giliran terakhir ini. Selama ini, dia memberi tahu media bahwa ada sekelompok orang jahat di dalam—perkumpulan orang jahat internasional, ingat? Tapi sekarang ternyata itu pada dasarnya adalah operasi dua orang, dan salah satu orang jahat tidak menginginkan bagian darinya, komandan tampak seperti dia tidak bisa menangani situasi.

Tapi seperti yang saya katakan, kami belum tahu tentang reaksi komandan dulu. Yang kami tahu hanyalah bahwa kami baru saja mendapatkan semua intel baru ini, yang memberi tahu kami bahwa kami semakin dekat untuk mencapai hasil yang kami inginkan daripada yang baru saja kami pikirkan. Ini adalah perkembangan positif, sesuatu untuk dirayakan. Dengan apa yang kami ketahui sekarang, akan jauh lebih mudah untuk menegosiasikan jalan kami melalui sisanya, namun komandan ini marah. Dia tidak suka dia dipermainkan, jadi dia menoleh ke salah satu orang dari Technical Assistance Response Unit (TARU) NYPD dan memerintahkan mereka untuk memasukkan kamera ke dalam bank, sebuah mikrofon. . . *sesuatu.*

Sekarang setelah saya berkumpul dengan Bobby, komandan menukar saya dengan negosiator utama lainnya di telepon. Negosiator baru memainkannya dengan cara yang sama seperti yang saya lakukan, beberapa jam sebelumnya—berkata, “Ini Dominick. Kamu sedang berbicara denganku sekarang.”

Machine Translated by Google

Dominick Misino adalah seorang negosiator sandera yang hebat—dalam pandangan saya, salah satu orang yang paling dekat di dunia, yang merupakan istilah yang sering digunakan untuk orang yang dibawa masuk untuk membeberkan detail terakhir dan mengamankan kesepakatan. Dia tidak bingung dan dia bagus dalam apa yang dia lakukan.

Sebenarnya. Jalan cerdas.

Dominick membajak ke depan. Dan kemudian, hal yang luar biasa terjadi—hal luar biasa yang hampir membawa malapetaka. Ketika Chris Watts sedang berbicara dengan Dominick, dia mendengar semacam alat listrik menggali melalui dinding di belakangnya. Itu adalah salah satu orang TARU kami, mencoba memasukkan serangga ke dalam — di tempat yang salah, di waktu yang salah. Chris Watts sudah cukup bingung, rekannya menyerahkan dirinya seperti itu dan meninggalkannya untuk melakukan pengepungan sendiri. Dan sekarang, mendengar orang-orang kita mengebor dinding, itu hampir membuatnya marah.

Dia merespons seperti pit bull yang terpojok. Dia menyebut Dominick pembohong.
Dominick tidak bisa diganggu gugat. Dia tetap tenang saat Chris Watts mengamuk di ujung telepon, dan akhirnya sikap Dominick yang dingin dan tenang membuat pria itu mendidih.

Kalau dipikir-pikir, itu adalah langkah bodoh untuk mencoba memasukkan bug ke dalam bank pada tahap akhir ini — lahir dari frustrasi dan kepanikan. Kami telah mengeluarkan salah satu penyandera dari bank, tapi sekarang kami telah mengembalikan kendali. Mengejutkan satu penyandera yang tersisa, yang mungkin atau mungkin bukan meriam lepas, sama sekali bukan ide yang bagus.

Saat Dominick bekerja untuk memuluskan situasi, Chris Watts mengubah keadaan pada kami. Dia berkata, "Bagaimana jika saya melepaskan sandera?"

Ini datang entah dari mana. Dominick bahkan tidak berpikir untuk bertanya, tetapi Chris Watts baru saja menawarkan salah satu teller seolah itu bukan masalah besar — dan baginya, pada tahap akhir kebuntuan ini, kurasa bukan itu. Dari pandangannya, langkah perdamaian semacam itu mungkin memberinya cukup waktu untuk memikirkan cara melarikan diri.

Dominick tetap tenang, tetapi memanfaatkan kesempatan itu. Dia bilang dia ingin berbicara dengan sandera terlebih dahulu, untuk memastikan semuanya baik-baik saja, jadi Chris Watts mengetuk salah satu wanita dan meletakkannya di telepon. Wanita itu telah memperhatikan, tahu ada semacam snafu ketika Bobby ingin menyerahkan dirinya, jadi meskipun dia masih benar-benar ketakutan, dia memiliki pikiran untuk bertanya tentang pintu itu. Saya ingat pernah berpikir bahwa ini menunjukkan banyak kesalahan—ditakut-takuti, ditahan di luar keinginan Anda, sedikit dikasari, dan tetap memiliki akal sehat tentang diri Anda.

Dia berkata, "Apakah Anda yakin memiliki kunci pintu depan?"

Machine Translated by Google

Dominick berkata, "Pintu depan terbuka."
Dan itu adalah.

Pada akhirnya, yang terjadi adalah salah satu wanita keluar, tidak terluka, dan kira-kira satu jam kemudian wanita lain mengikuti, juga tidak terluka.

Kami sedang berupaya mengeluarkan penjaga bank, tetapi kami tidak dapat memastikan dari rekening teller bank ini seperti apa bentuk orang ini.
Kami bahkan tidak tahu apakah dia masih hidup. Mereka tidak melihatnya sejak pagi itu. Dia bisa saja mengalami serangan jantung dan meninggal—tidak ada cara untuk mengetahuinya.

Tapi Chris Watts memiliki satu trik terakhir di lengan bajunya. Dia menarik kami dengan cepat dan tiba-tiba, menawarkan untuk keluar. Mungkin dia pikir dia bisa membuat kita lengah untuk terakhir kalinya. Apa yang aneh tentang kemunculannya yang tiba-tiba adalah bahwa dia tampak melihat-lihat, mengamati pemandangan, seolah-olah dia masih mengira dia akan lolos dari penangkapan. Sampai saat polisi memborgolnya, pandangannya melesat bolak-balik, mencari semacam peluang.

Cahaya terang menyinari orang ini, dia pada dasarnya dikelilingi, tetapi di suatu tempat di belakang pikirannya yang licik dan berpacu, dia masih berpikir dia punya kesempatan.

Itu adalah hari yang sangat panjang, tetapi tercatat di buku sebagai kesuksesan. Tidak ada yang terluka. Orang-orang jahat itu ditahan. Dan saya muncul dari pengalaman itu dengan rendah hati oleh betapa banyak lagi yang harus dipelajari, tetapi pada saat yang sama, terbangun dan terinspirasi oleh kekuatan unsur emosi, dialog, dan kotak peralatan FBI yang berkembang dari taktik psikologis terapan untuk mempengaruhi dan membujuk hampir semua orang. siapapun dalam situasi apapun.

Dalam beberapa dekade sejak inisiasi saya ke dunia negosiasi berisiko tinggi, saya berulang kali dikejutkan oleh betapa berharganya pendekatan yang tampaknya sederhana ini. Kemampuan untuk masuk ke dalam kepala — dan akhirnya di bawah kulit — rekan Anda bergantung pada teknik ini dan kemauan untuk mengubah pendekatan Anda, berdasarkan bukti baru, di sepanjang jalan. Karena saya telah bekerja dengan para eksekutif dan mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan ini, saya selalu berusaha memperkuat pesan bahwa menjadi benar bukanlah kunci keberhasilan negosiasi—memiliki pola pikir yang benar adalah kuncinya.

BAGAIMANA MENGHADAPI—DAN MENDAPATKAN CARA ANDA—TANPA KONFRONTASI

Saya hanya setengah bercanda menyebut pencerminan sebagai sulap atau trik pikiran Jedi karena itu memberi Anda kemampuan untuk tidak setuju tanpa menjadi tidak menyenangkan.

Machine Translated by Google

Untuk mempertimbangkan betapa bergunanya hal itu, pikirkan tempat kerja rata-rata: selalu ada seseorang dalam posisi otoritas yang tiba di posisi itu melalui ketegasan yang agresif, kadang-kadang intimidasi langsung, dengan top-down "jadul", perintah-dan -Kontrol asumsi bahwa bos selalu benar. Dan jangan menipu diri sendiri: apa pun aturan "sekolah baru" yang tercerahkan, di setiap lingkungan (pekerjaan atau lainnya) Anda akan selalu harus berurusan dengan orang tipe A yang kuat yang lebih memilih persetujuan daripada kolaborasi.

Jika Anda mengambil pendekatan pit bull dengan pit bull lain, biasanya Anda berakhir dengan pemandangan yang berantakan dan banyak perasaan memar dan kebencian. Untungnya, ada cara lain tanpa semua kekacauan.

Ini hanya empat langkah sederhana:

1. Gunakan suara DJ FM larut malam.

2. Mulailah dengan “Maafkan saya. . .”

3. Cermin.

4. Diam. Setidaknya empat detik, untuk membiarkan cermin melakukan keajaibannya pada Anda mitra.

5. Ulangi.

Salah satu siswa saya mengalami keefektifan proses sederhana ini di tempat kerjanya, di mana bosnya yang impulsif dikenal karena "drive-bys": praktik yang menyebalkan di mana bos tiba-tiba mampir ke kantor atau bilik seseorang tanpa pemberitahuan dengan "mendesak, ” penugasan yang dipikirkan dengan buruk yang menciptakan banyak pekerjaan yang tidak perlu. Upaya masa lalu dalam segala jenis debat menciptakan penolakan langsung. “Ada cara yang lebih baik” selalu diartikan oleh bos ini sebagai “cara malas”.

Drive-by seperti itu terjadi menjelang akhir dari keterlibatan konsultasi yang panjang, yang telah menghasilkan ribuan dokumen. Bosnya, yang masih ragu dengan apa pun yang “digital”, menginginkan keamanan salinan kertas.

Memunculkan kepalanya ke kantornya, bos berkata, "Mari kita buat dua salinan dari semua dokumen."

"Maaf, dua salinan?" dia bercermin sebagai tanggapan, mengingat tidak hanya suara DJ, tetapi untuk menyampaikan cermin dengan nada ingin tahu. Niat di balik sebagian besar cermin seharusnya adalah "Tolong, bantu saya mengerti." Setiap kali Anda cermin

Machine Translated by Google

seseorang, mereka akan menulis ulang apa yang telah mereka katakan. Mereka tidak akan pernah mengatakannya dengan cara yang persis sama seperti yang mereka katakan pertama kali. Tanyakan seseorang, "Apa yang Anda maksud dengan itu?" dan Anda cenderung memicu iritasi atau sikap defensif. Namun, sebuah cermin akan memberi Anda kejelasan yang Anda inginkan sambil menunjukkan rasa hormat dan kepedulian terhadap apa yang dikatakan orang lain.

“Ya,” bosnya menjawab, “satu untuk kami dan satu untuk pelanggan.”

"Maaf, jadi Anda mengatakan bahwa klien meminta salinan dan kami memerlukan salinan untuk penggunaan internal?"

“Sebenarnya, saya akan mengecek dengan klien—mereka tidak meminta apa pun. Tetapi saya pasti ingin salinan. Itulah cara saya berbisnis.”

"Tentu saja," jawabnya. “Terima kasih telah memeriksa dengan pelanggan.
Di mana Anda ingin menyimpan salinan internal? Tidak ada lagi ruang di ruang file di sini.”

"Tidak apa-apa. Anda bisa menyimpannya di mana saja, ”katanya, sedikit gelisah sekarang.

"Di mana saja?" dia bercermin lagi, dengan perhatian yang tenang. Ketika nada suara atau bahasa tubuh orang lain tidak sesuai dengan kata-katanya, cermin yang baik bisa sangat berguna.

Dalam hal ini, hal itu menyebabkan bosnya mengambil jeda yang lama dan menyenangkan—sesuatu yang tidak sering dia lakukan. Murid saya duduk diam. "Faktanya, Anda bisa meletakkannya di kantor saya," katanya, dengan lebih tenang daripada seluruh percakapannya.
“Saya akan meminta asisten baru untuk mencetaknya untuk saya setelah proyek selesai. Untuk saat ini, buat saja dua cadangan digital.”

Sehari kemudian bosnya mengirim email dan menulis dengan sederhana, "Dua cadangan digital akan baik-baik saja."

Tidak lama kemudian, saya menerima email gembira dari siswa ini: “Saya terkejut!
Saya suka cermin! Seminggu kerja dihindari!”

Mirroring akan membuat Anda merasa canggung saat pertama kali mencobanya. Itulah satu-satunya bagian yang sulit; teknik ini membutuhkan sedikit latihan. Namun, begitu Anda menguasainya, itu akan menjadi pisau percakapan Swiss Army yang berharga di hampir setiap lingkungan profesional dan sosial.

PELAJARAN KUNCI

Bahasa negosiasi terutama adalah bahasa percakapan dan hubungan baik: cara membangun hubungan dengan cepat dan membuat orang berbicara dan berpikir bersama. Itulah sebabnya ketika Anda memikirkan negosiator terhebat sepanjang masa, saya punya kejutan untuk Anda—pikirkan Oprah Winfrey.

Machine Translated by Google

Acara televisi hariannya adalah studi kasus tentang seorang praktisi ahli di tempat kerja: di atas panggung tatap muka dengan seseorang yang belum pernah dia temui, di depan ratusan studio yang penuh sesak, dengan jutaan lainnya menonton dari rumah, dan tugas untuk membujuk orang di depannya, kadang-kadang melawan kepentingan terbaiknya sendiri, untuk berbicara dan berbicara dan terus berbicara, akhirnya berbagi dengan dunia dalam, rahasia gelap yang telah mereka sandera dalam pikiran mereka sendiri seumur hidup.

Perhatikan baik-baik interaksi semacam itu setelah membaca bab ini dan tiba-tiba Anda akan melihat serangkaian keterampilan yang sangat kuat: senyum sadar untuk meredakan ketegangan, penggunaan bahasa verbal dan nonverbal yang halus untuk memberi sinyal empati (dan dengan demikian rasa aman), sikap ke bawah tertentu. infleksi dalam suara, merangkul jenis pertanyaan tertentu dan menghindari orang lain — seluruh rangkaian keterampilan yang sebelumnya tersembunyi yang akan terbukti sangat berharga bagi Anda, setelah Anda belajar menggunakannya.

Berikut adalah beberapa pelajaran penting dari bab ini untuk diingat:

ÿ Seorang negosiator yang baik bersiap-siap, masuk, siap menghadapi kejutan yang mungkin terjadi; negosiator yang hebat bertujuan untuk menggunakan keahliannya untuk mengungkapkan kejutan yang pasti akan dia temukan.

ÿ Jangan berkomitmen pada asumsi; alih-alih, anggaplah itu sebagai hipotesis dan gunakan negosiasi untuk mengujinya dengan teliti.

ÿ Orang yang memandang negosiasi sebagai adu argumentasi menjadi kewalahan oleh suara-suara di kepala mereka. Negosiasi bukanlah tindakan pertempuran; itu adalah proses penemuan. Tujuannya adalah untuk mengungkap informasi sebanyak mungkin.

ÿ Untuk meredam suara-suara di kepala Anda, jadikan satu-satunya fokus Anda pada orang lain dan apa yang mereka katakan.

ÿ Lambat. Dia. Turun. Melangkah terlalu cepat adalah salah satu kesalahan yang cenderung dilakukan oleh semua negosiator. Jika kita terlalu terburu-buru, orang bisa merasa seolah-olah tidak didengarkan. Anda berisiko merusak hubungan dan kepercayaan yang telah Anda bangun.

ÿ Tersenyumlah. Ketika orang berada dalam kerangka berpikir positif, mereka berpikir lebih cepat, dan lebih mungkin untuk bekerja sama dan memecahkan masalah (daripada berkelahi dan melawan). Kepositifan menciptakan ketangkasan mental pada Anda dan rekan Anda.

Machine Translated by Google

Ada tiga nada suara yang tersedia untuk negosiator:

1. Suara DJ FM larut malam: Gunakan secara selektif untuk menegaskan maksud. Infleksikan suara Anda ke bawah, jaga agar tetap tenang dan lambat. Jika dilakukan dengan benar, Anda menciptakan aura otoritas dan kepercayaan tanpa memicu sikap defensif.

2. Suara positif/menyenangkan: Harus menjadi suara default Anda. Itu adalah suara orang yang santai dan baik hati. Sikap Anda ringan dan membesarkan hati. Kuncinya di sini adalah rileks dan tersenyum saat berbicara.

3. Suara langsung atau tegas: Jarang digunakan. Akan menimbulkan masalah dan membuat pushback.

ÿ Cermin bekerja ajaib. Ulangi tiga kata terakhir (atau satu sampai tiga kata kritis) dari apa yang baru saja dikatakan seseorang. Kami takut pada apa yang berbeda dan tertarik pada apa yang serupa. Mirroring adalah seni menyindir kesamaan, yang memfasilitasi ikatan. Gunakan cermin untuk mendorong pihak lain agar berempati dan terikat dengan Anda, membuat orang berbicara, membeli waktu pihak Anda untuk berkumpul kembali, dan mendorong rekan Anda untuk mengungkapkan strategi mereka.

Machine Translated by Google

BAGIAN 3

JANGAN MERASA SAKIT MEREKA, BERI LABEL

Saat itu tahun 1998 dan saya berdiri di lorong sempit di luar sebuah apartemen di lantai dua puluh tujuh gedung tinggi di Harlem. Saya adalah kepala Tim Negosiasi Krisis FBI Kota New York, dan hari itu saya adalah negosiator utama.

Pasukan investigasi telah melaporkan bahwa setidaknya tiga buronan bersenjata lengkap bersembunyi di dalam. Beberapa hari sebelumnya para buronan menggunakan senjata otomatis dalam baku tembak dengan geng lawan, jadi tim SWAT FBI Kota New York berbaris di belakangku, dan penembak jitu kami berada di atap terdekat dengan senapan diarahkan ke jendela apartemen.

Dalam situasi tegang seperti ini, saran negosiasi tradisional adalah menjaga wajah poker. Jangan emosional. Sampai saat ini, sebagian besar akademisi dan peneliti sama sekali mengabaikan peran emosi dalam negosiasi. Emosi hanyalah penghalang untuk hasil yang baik, kata mereka. “Pisahkan orang dari masalahnya” adalah pengulangan yang umum.

Tapi pikirkan tentang itu: Bagaimana Anda bisa memisahkan orang dari masalah ketika emosi mereka *adalah* masalahnya? Terutama ketika mereka menakuti orang dengan senjata. Emosi adalah salah satu hal utama yang menggagalkan komunikasi. Begitu orang marah satu sama lain, pemikiran rasional keluar dari jendela.

Itu sebabnya, alih-alih menyangkal atau mengabaikan emosi, negosiator yang baik mengidentifikasi dan memengaruhinya. Mereka mampu memberi label emosi dengan tepat, emosi orang lain dan terutama emosi mereka sendiri. Dan begitu mereka melabeli emosi, mereka membicarakannya tanpa menjadi tegang. Bagi mereka, emosi adalah alat.

Emosi bukanlah halangan, melainkan sarana.

Hubungan antara negosiator yang cerdas secara emosional dan rekan mereka pada dasarnya bersifat terapeutik. Ini duplikat dari psikoterapis dengan pasien. Psikoterapis menyodok dan mendorong untuk memahami masalah pasiennya, dan kemudian mengembalikan respons ke pasien untuk membuatnya masuk lebih dalam dan mengubah perilakunya. Itulah tepatnya yang dilakukan oleh negosiator yang baik.

Mencapai tingkat kecerdasan emosional ini menuntut keterbukaan Anda

Machine Translated by Google

indera, berbicara lebih sedikit, dan mendengarkan lebih banyak. Anda dapat mempelajari hampir semua yang Anda butuhkan—dan jauh lebih banyak daripada yang orang lain ingin Anda ketahui—cukup dengan melihat dan mendengarkan, membuka mata dan membuka telinga, serta menutup mulut.

Pikirkan tentang sofa terapis saat Anda membaca bagian berikut. Anda akan melihat bagaimana suara yang menenangkan, mendengarkan dengan seksama, dan pengulangan yang tenang dari kata-kata "pasien" Anda dapat membawa Anda lebih jauh daripada argumen yang dingin dan rasional.

Ini mungkin terdengar sensitif, tetapi jika Anda dapat merasakan emosi orang lain, Anda memiliki kesempatan untuk mengubahnya menjadi keuntungan Anda. Semakin banyak Anda tahu tentang seseorang, semakin banyak kekuatan yang Anda miliki.

EMPATI TAKTIS

Kami punya satu masalah besar hari itu di Harlem: tidak ada nomor telepon untuk dihubungi ke apartemen. Jadi selama enam jam berturut-turut, secara berkala dibantu oleh dua agen FBI yang mempelajari negosiasi krisis, saya berbicara melalui pintu apartemen.

Saya menggunakan suara DJ FM larut malam saya.

Saya tidak memberi perintah dengan suara DJ saya, atau bertanya apa yang diinginkan para buronan. Sebaliknya, saya membayangkan diri saya di tempat mereka.

“Sepertinya kamu tidak mau keluar,” kataku berulang kali. “Sepertinya kamu khawatir jika kamu membuka pintu, kami akan masuk dengan senjata api. Sepertinya Anda tidak ingin kembali ke penjara.

Selama enam jam, kami tidak mendapat tanggapan. Para pelatih FBI menyukai suara DJ saya. Tapi apakah itu berhasil?

Dan kemudian, ketika kami hampir sepenuhnya yakin bahwa tidak ada orang di dalam, seorang penembak jitu di gedung yang berdekatan mengirim radio bahwa dia melihat salah satu tirai di apartemen bergerak.

Pintu depan apartemen perlahan terbuka. Seorang wanita muncul bersamanya
tangan di depannya.

Saya terus berbicara. Ketiga buronan itu keluar. Tak satu pun dari mereka mengatakan sepatah kata pun sampai kami memborgol mereka.

Kemudian saya mengajukan pertanyaan yang paling mengganggu saya: Mengapa mereka melakukannya keluar setelah enam jam keheningan radio? Mengapa mereka akhirnya menyerah?

Ketiganya memberi saya jawaban yang sama.

“Kami tidak ingin tertangkap atau tertembak, tetapi Anda menenangkan kami,” mereka
dikatakan. "Kami akhirnya percaya kamu tidak akan pergi, jadi kami keluar saja."

Machine Translated by Google

Tidak ada yang lebih membuat frustrasi atau mengganggu negosiasi apa pun selain mendapatkan perasaan bahwa Anda sedang berbicara dengan seseorang yang tidak mendengarkan. Berpura-pura bodoh adalah teknik negosiasi yang valid, dan "Saya tidak mengerti" adalah respons yang sah. Tetapi mengabaikan posisi pihak lain hanya akan menimbulkan rasa frustrasi dan membuat mereka cenderung tidak melakukan apa yang Anda inginkan.

Kebalikan dari itu adalah empati taktis.

Dalam kursus negosiasi saya, saya memberi tahu siswa saya bahwa empati adalah "kemampuan untuk mengenali perspektif lawan bicara, dan vokalisasi dari pengakuan itu". Itu adalah cara akademis untuk mengatakan bahwa empati adalah memperhatikan manusia lain, menanyakan apa yang mereka rasakan, dan membuat komitmen untuk memahami dunia mereka.

Perhatikan bahwa saya tidak mengatakan apa pun tentang menyetujui nilai dan keyakinan orang lain atau memberikan pelukan. Itu simpati. Apa yang saya bicarakan adalah mencoba memahami situasi dari sudut pandang orang lain.

Satu langkah di luar itu adalah empati taktis.

Empati taktis adalah memahami perasaan dan pola pikir orang lain pada saat itu dan juga mendengar apa yang ada *di balik* perasaan itu sehingga Anda meningkatkan pengaruh Anda di semua momen berikutnya. Ini membawa perhatian kita pada hambatan emosional dan jalur potensial untuk mencapai kesepakatan.

Ini kecerdasan emosional pada steroid.

Sebagai seorang polisi di Kansas City, saya ingin tahu tentang bagaimana segelintir polisi veteran berhasil membujuk orang-orang yang marah dan kejam keluar dari perkelahian atau membuat mereka meletakkan pisau dan senjata mereka.

Ketika saya bertanya bagaimana mereka melakukannya, saya jarang mengangkat bahu. Mereka tidak bisa mengartikulasikan apa yang mereka lakukan. Tapi sekarang saya tahu jawabannya adalah empati taktis. Mereka dapat berpikir dari sudut pandang orang lain saat berbicara dengan orang tersebut dan dengan cepat menilai apa yang mendorong mereka.

Sebagian besar dari kita memasuki pertarungan verbal yang tidak mungkin meyakinkan siapa pun tentang apa pun karena kita hanya tahu dan peduli dengan tujuan dan perspektif kita sendiri. Tapi petugas terbaik disetel ke pihak lain — audiens mereka. Mereka tahu bahwa jika mereka berempati, mereka dapat membentuk audiens mereka dengan cara mereka mendekati dan berbicara kepada mereka.

Itu sebabnya, jika seorang petugas lapas mendekati seorang narapidana yang berharap dia akan melawan, dia sering melakukannya. Tetapi jika dia mendekati memancarkan ketenangan, narapidana akan lebih cenderung damai. Sepertinya sihir, tapi tidak. Hanya saja, ketika petugas memiliki audiens yang jelas dalam pikirannya, dia bisa menjadi seperti yang dia butuhkan untuk menangani situasi tersebut.

Machine Translated by Google

Empati adalah keterampilan komunikasi "lunak" klasik, tetapi memiliki dasar fisik.
Saat kita mengamati dengan cermat wajah, gerak tubuh, dan nada suara seseorang, otak kita mulai menyelaraskan dengan otak mereka dalam proses yang disebut resonansi saraf, dan itu membuat kita mengetahui lebih lengkap apa yang mereka pikirkan dan rasakan.

Dalam percobaan pemindaian otak fMRI, para peneliti di Universitas Princeton menemukan bahwa resonansi saraf menghilang ketika orang berkomunikasi dengan buruk. Para peneliti dapat memprediksi seberapa baik orang berkomunikasi dengan mengamati seberapa banyak otak mereka selaras. Dan mereka menemukan bahwa orang yang memberikan perhatian paling besar—pendengar yang baik—dapat benar-benar mengantisipasi apa yang akan dikatakan pembicara sebelum dia mengatakannya.

Jika Anda ingin meningkatkan keterampilan resonansi saraf Anda, luangkan waktu sekarang juga dan berlatihlah. Alihkan perhatian Anda ke seseorang yang berbicara di dekat Anda, atau tonton seseorang yang sedang diwawancarai di TV. Saat mereka berbicara, bayangkan Anda adalah orang itu. Visualisasikan diri Anda dalam posisi yang mereka gambarkan dan jelaskan sedetail mungkin, seolah-olah Anda benar-benar ada di sana.

Namun berhati-hatilah, banyak pembuat kesepakatan klasik akan menganggap pendekatan Anda demikian berkepala lunak dan lemah.

Tanya saja mantan menteri luar negeri Hillary Clinton.

Beberapa tahun yang lalu saat berpidato di Universitas Georgetown, Clinton menganjurkan, “menunjukkan rasa hormat, bahkan untuk musuh sendiri. Mencoba memahami dan, sejauh mungkin secara psikologis, berempati dengan perspektif dan sudut pandang mereka.”

Anda dapat memprediksi apa yang terjadi selanjutnya. Sekelompok pakar dan politisi menerkamnya. Mereka menyebut pernyataannya dungu dan naif, bahkan tanda dia telah memeluk Ikhwanul Muslimin. Beberapa mengatakan bahwa dia telah menghancurkan peluangnya dalam pemilihan presiden.

Masalah dengan semua udara panas itu adalah dia benar.

Selain politik, empati bukanlah tentang bersikap baik atau setuju dengan pihak lain. Ini tentang memahami mereka. Empati membantu kita mempelajari posisi musuh, mengapa tindakan mereka masuk akal (bagi mereka), dan apa yang mungkin menggerakkan mereka.

Sebagai negosiator, kami menggunakan empati karena itu berhasil. Empati itulah sebabnya ketiga buronan itu keluar setelah enam jam suara DJ larut malam saya. Itulah yang membantu saya berhasil dalam apa yang disebut Sun Tzu sebagai "seni perang tertinggi": menaklukkan musuh tanpa bertempur.

LABEL

Machine Translated by Google

Mari kita kembali ke ambang pintu Harlem sebentar.

Kami tidak punya banyak hal untuk dilakukan, tetapi jika Anda memiliki tiga buronan yang terperangkap di sebuah apartemen di lantai dua puluh tujuh sebuah gedung di Harlem, mereka tidak perlu mengatakan sepatah kata pun agar Anda tahu bahwa mereka khawatir tentang dua hal: terbunuh, dan masuk penjara.

Jadi selama enam jam berturut-turut di lorong gedung apartemen yang panas terik itu, dua mahasiswa FBI yang bernegosiasi dan saya bergantian berbicara. Kami bergiliran untuk menghindari kesalahan bicara dan kesalahan lain yang disebabkan oleh kelelahan. Dan kami terus berkirim pesan, kami bertiga mengatakan hal yang sama.

Sekarang, perhatikan baik-baik apa yang kami katakan: “Sepertinya Anda tidak ingin keluar. Sepertinya Anda khawatir jika Anda membuka pintu, kami akan masuk dengan senjata api. Sepertinya Anda tidak ingin kembali ke penjara.

Kami menggunakan empati taktis kami dengan mengenali dan kemudian mengungkapkan emosi situasi yang dapat diprediksi. Kami tidak hanya menempatkan diri pada posisi buronan. Kami melihat perasaan mereka, mengubahnya menjadi kata-kata, dan kemudian dengan sangat tenang dan hormat mengulangi kembali emosi mereka kepada mereka.

Dalam negosiasi, itu disebut pelabelan.

Pelabelan adalah cara memvalidasi emosi seseorang dengan mengakuinya.
Berikan nama pada emosi seseorang dan Anda menunjukkan bahwa Anda mengidentifikasi perasaan orang tersebut. Itu membuat Anda dekat dengan seseorang tanpa bertanya tentang faktor eksternal yang tidak Anda ketahui sama sekali (“Bagaimana kabar keluarga Anda?”). Pikirkan pelabelan sebagai jalan pintas menuju keintiman, peretasan emosional yang menghemat waktu.

Memberi label memiliki keuntungan khusus saat lawan bicara Anda tegang. Mengekspos pikiran negatif ke siang hari—“Sepertinya Anda tidak ingin kembali ke penjara”—membuatnya tampak tidak terlalu menakutkan.

Dalam satu studi pencitraan otak, [2] profesor psikologi Matthew Lieberman dari University of California, Los Angeles, menemukan bahwa ketika orang diperlihatkan foto wajah yang mengekspresikan emosi yang kuat, otak menunjukkan aktivitas yang lebih besar di amigdala, bagian yang menimbulkan rasa takut. Namun ketika mereka diminta untuk melabeli emosi tersebut, aktivitas bergerak ke area yang mengatur pemikiran rasional. Dengan kata lain, melabeli emosi—menerapkan kata-kata rasional pada rasa takut—mengganggu intensitas mentahnya.

Memberi label adalah keterampilan sederhana dan serbaguna yang memungkinkan Anda memperkuat aspek negosiasi yang baik, atau meredakan aspek negatif. Tapi itu memiliki aturan yang sangat spesifik tentang bentuk dan pengiriman. Itu membuatnya kurang suka mengobrol daripada menyukai seni formal seperti kaligrafi Cina.

Bagi kebanyakan orang, ini adalah salah satu alat negosiasi yang paling canggung untuk digunakan.

Machine Translated by Google

Sebelum mereka mencobanya pertama kali, murid-murid saya hampir selalu memberi tahu saya bahwa mereka mengharapkan rekan mereka untuk melompat dan berteriak, "Jangan berani-berani memberi tahu saya bagaimana perasaan saya!"

Izinkan saya memberi tahu Anda sebuah rahasia: orang-orang bahkan tidak pernah menyadarinya.

Langkah pertama untuk memberi label adalah mendeteksi keadaan emosi orang lain. Di luar pintu di Harlem itu kami bahkan tidak bisa melihat para buronan, tetapi sebagian besar waktu Anda akan memiliki banyak informasi dari kata-kata, nada, dan bahasa tubuh orang lain. Kami menyebut trinitas itu "kata-kata, musik, dan tarian."

Trik untuk menemukan perasaan adalah dengan memperhatikan perubahan yang dialami orang ketika mereka merespons peristiwa eksternal. Paling sering, peristiwa itu adalah kata-kata Anda.

Jika Anda berkata, "Bagaimana kabar keluarga?" dan sudut mulut pihak lain mengecil bahkan ketika mereka mengatakan itu bagus, Anda mungkin mendeteksi bahwa semuanya tidak baik; jika suara mereka menjadi datar saat rekan kerja disebutkan, mungkin ada masalah di antara keduanya; dan jika tuan tanah Anda secara tidak sadar menggerakkan kakinya ketika Anda menyebut tetangga, cukup jelas bahwa dia tidak terlalu memikirkan mereka (kita akan menggali lebih dalam tentang cara mengenali dan menggunakan petunjuk ini di Bab 9).

Mengambil informasi kecil ini adalah cara kerja paranormal. Mereka menilai bahasa tubuh klien mereka dan mengajukan beberapa pertanyaan polos kepadanya. Ketika mereka "memberi tahu" masa depannya beberapa menit kemudian, mereka sebenarnya hanya mengatakan apa yang ingin dia dengar berdasarkan detail kecil yang mereka temukan. Lebih dari beberapa paranormal akan menjadi negosiator yang baik karena alasan itu.

Setelah Anda menemukan emosi yang ingin Anda tonjolkan, langkah selanjutnya adalah melabelinya dengan lantang. Label dapat diutarakan sebagai pernyataan atau pertanyaan. Satu-satunya perbedaan adalah apakah Anda mengakhiri kalimat dengan infleksi ke bawah atau ke atas. Tapi tidak peduli bagaimana akhirnya, label hampir selalu dimulai dengan kata-kata yang kira-kira sama: *Sepertinya*

Kedengarannya . . .

seperti Perhatikan . .

kami . . .

mengatakan “Kedengarannya seperti . . .” dan bukan “Saya mendengar bahwa . .” Itu karena kata "aku" membuat orang waspada. Saat Anda mengatakan "Saya", itu menunjukkan bahwa Anda lebih tertarik pada diri sendiri daripada orang lain, dan itu membuat Anda bertanggung jawab secara pribadi atas kata-kata yang mengikutinya—dan pelanggaran yang mungkin ditimbulkannya.

Tapi saat Anda mengutarakan label sebagai pernyataan pemahaman yang netral, hal itu mendorong lawan bicara Anda untuk bersikap responsif. Mereka biasanya akan memberikan jawaban yang lebih panjang dari sekadar “ya” atau “tidak”. Dan jika mereka tidak setuju dengan labelnya, tidak apa-apa. Anda selalu dapat mundur dan berkata, “Saya tidak mengatakan seperti itu. Saya baru saja berkata

Machine Translated by Google

sepertinya begitu.”

Aturan pelabelan terakhir adalah diam. Setelah Anda membuang label, diam dan dengarkan. Kita semua memiliki kecenderungan untuk memperluas apa yang telah kita katakan, untuk menyelesaikan, "Sepertinya kamu menyukai tampilan baju itu," dengan pertanyaan khusus seperti "Di mana kamu mendapatkannya?" Tapi kekuatan label adalah mengundang orang lain untuk mengungkapkan dirinya.

Jika Anda akan mempercayai saya sebentar, istirahatlah sekarang dan cobalah: Mulailah percakapan dan beri label pada salah satu emosi orang lain—tidak masalah jika Anda sedang berbicara dengan tukang pos atau teman Anda. putri berusia sepuluh tahun—dan kemudian terdiam. Biarkan label melakukan tugasnya.

NETRALKAN YANG NEGATIF, KUATKAN YANG POSITIF

Memberi label adalah taktik, bukan strategi, sama seperti sendok adalah alat yang hebat untuk mengaduk sup, tetapi itu bukan resep. *Cara* Anda menggunakan pelabelan akan sangat menentukan kesuksesan Anda. Diterapkan dengan baik, begitulah cara kami sebagai negosiator mengidentifikasi dan kemudian perlahan-lahan mengubah suara batin dari kesadaran rekan kami menjadi sesuatu yang lebih kolaboratif dan dapat dipercaya.

Pertama, mari kita bicara sedikit tentang psikologi manusia. Pada dasarnya, emosi orang memiliki dua tingkatan: perilaku "presentasi" adalah bagian di atas permukaan yang dapat Anda lihat dan dengar; di bawahnya, perasaan yang "mendasari" itulah yang memotivasi perilaku.

Bayangkan seorang kakek yang menggerutu saat makan malam liburan keluarga: perilaku yang ditampilkan adalah dia rewel, tetapi emosi yang mendasarinya adalah rasa kesepian yang menyedihkan dari keluarganya yang tidak pernah melihatnya.

Apa yang dilakukan negosiator yang baik saat memberi label adalah mengatasi emosi yang mendasarinya. Memberi label negatif akan menyebarkannya (atau *menjinakkannya ,* dalam kasus ekstrim); pelabelan positif memperkuat mereka.

Kami akan kembali ke kakek yang rewel sebentar lagi. Namun, pertama-tama, saya ingin berbicara sedikit tentang kemarahan.

Sebagai sebuah emosi, kemarahan jarang produktif—dalam diri Anda atau orang yang Anda ajak bernegosiasi. Ini melepaskan hormon stres dan zat kimia saraf yang mengganggu kemampuan Anda untuk mengevaluasi dan merespons situasi dengan benar. Dan itu membutakan Anda pada fakta bahwa Anda marah sejak awal, yang memberi Anda rasa percaya diri yang salah.

Itu tidak berarti bahwa perasaan negatif harus diabaikan. Itu bisa sama merusaknya. Sebaliknya, mereka harus diejek. Pelabelan adalah taktik yang berguna untuk meredakan konfrontasi kemarahan, karena hal itu membuat orang tersebut mengakuinya

Machine Translated by Google

perasaan daripada terus berakting.

Di awal karir negosiasi sandera saya, saya belajar betapa pentingnya untuk langsung menghadapi dinamika negatif dengan cara yang tidak takut tetapi hormat.

Itu untuk memperbaiki situasi yang saya buat sendiri. Saya telah membuat marah pejabat tinggi FBI di Kanada ketika saya memasuki negara itu tanpa terlebih dahulu memberi tahu dia (agar dia dapat memberi tahu Departemen Luar Negeri), sebuah prosedur yang dikenal sebagai "izin negara".

Saya tahu saya perlu menelepon dan membujuknya untuk meluruskan situasi, atau saya berisiko dikeluarkan. Orang-orang top suka merasa di atas. Mereka tidak ingin diremehkan. Terlebih lagi ketika kantor yang mereka jalankan bukanlah tugas yang seksi.

“Berkatilah aku, Ayah, karena aku telah berdosa,” kataku ketika dia menjawab telepon.

Ada jeda panjang di ujung telepon.

"Siapa ini?" dia berkata.

“Berkatilah aku, Ayah, karena aku telah berdosa,” ulangku. "Ini Chris Voss."

Sekali lagi terjadi keheningan yang panjang.

"Apakah bosmu tahu kamu di sini?"

Saya mengatakan dia melakukannya, dan menyilangkan jari saya. Pada titik ini, pejabat FBI akan sepenuhnya dalam haknya untuk menyuruh saya segera meninggalkan Kanada.
Tetapi dengan menyebutkan dinamika negatif, saya tahu saya telah menyebarkannya sebanyak yang saya bisa. Saya punya kesempatan.

"Baiklah, Anda punya izin negara," katanya akhirnya. "Aku akan mengurus dokumennya."

Coba ini lain kali Anda harus meminta maaf atas kesalahan yang dilakukan oleh orang bodoh. Ke kanan saja. Cara tercepat dan paling efisien untuk membangun hubungan kerja yang cepat adalah dengan mengakui yang negatif dan menyebarkannya. Setiap kali saya berurusan dengan keluarga seorang sandera, saya mulai dengan mengatakan bahwa saya tahu mereka ketakutan. Dan ketika saya melakukan kesalahan—sesuatu yang sering terjadi—saya selalu mengakui kemarahan orang lain. Saya telah menemukan ungkapan "Lihat, saya bajingan" menjadi cara yang sangat efektif untuk menghilangkan masalah.

Pendekatan itu tidak pernah mengecewakan saya.

Mari kita kembali ke kakek pemarah.

Dia pemarah karena dia tidak pernah melihat keluarga dan dia merasa tersisih. Jadi dia berbicara dengan caranya sendiri yang disfungsional untuk mendapatkan perhatian.

Bagaimana Anda memperbaikinya?

Alih-alih mengatasi perilaku pemarahnya, Anda mengakui kesedihannya dalam a
cara yang tidak menghakimi. Anda menghadangnya sebelum dia benar-benar bisa memulai.

Machine Translated by Google

“Kami jarang bertemu satu sama lain,” bisa dibilang. “Sepertinya kamu merasa kami tidak memperhatikanmu dan kamu hanya bertemu kami setahun sekali, jadi mengapa kamu harus meluangkan waktu untuk kami?”

Perhatikan bagaimana hal itu mengakui situasi dan melabeli kesedihannya? Di sini Anda dapat berhenti sebentar, membiarkan dia mengenali dan menghargai upaya Anda untuk memahami apa yang dia rasakan, dan kemudian membalikkan keadaan dengan menawarkan solusi yang positif.

“Bagi kami ini adalah suguhan yang nyata. Kami ingin mendengar apa yang ingin Anda bicarakan. Kami ingin menghargai saat ini dengan Anda karena kami merasa tersisih dari hidup Anda.

Penelitian menunjukkan bahwa cara terbaik untuk menghadapi hal-hal negatif adalah dengan mengamatinya, tanpa reaksi dan tanpa menghakimi. Kemudian secara sadar beri label pada setiap perasaan negatif dan gantikan dengan pikiran positif, welas asih, dan berbasis solusi.

Salah satu mahasiswa Universitas Georgetown saya, seorang pria bernama TJ, yang bekerja sebagai asisten pengontrol di Washington Redskins, menerapkan pelajaran itu saat dia mengikuti kelas negosiasi saya.

Ekonomi sedang dalam kesulitan pada saat itu, dan pemegang tiket musiman Redskins berbondong-bondong pergi untuk menghindari biaya. Lebih buruk lagi, tim itu sangat *buruk* tahun sebelumnya, dan masalah pemain di luar lapangan mengasingkan para penggemar.

CFO tim semakin cemas—dan rewel—dari hari ke hari, dan dua minggu sebelum musim dimulai, dia berjalan melewati meja TJ dan membanting map yang penuh dengan kertas.

"Lebih baik kemarin daripada hari ini," katanya dan pergi.

Di dalamnya ada daftar empat puluh pemegang tiket musiman yang belum membayar tagihan mereka, drive USB dengan spreadsheet tentang situasi masing-masing, dan skrip untuk digunakan saat menelepon mereka.

TJ langsung melihat bahwa naskah itu adalah bencana. Itu dimulai dengan mengatakan bahwa rekan-rekannya telah mencoba menelepon selama berbulan-bulan, dan akun tersebut telah diteruskan kepadanya. "Saya ingin memberi tahu Anda," bunyinya, "bahwa untuk menerima tiket Anda untuk pembukaan musim yang akan datang melawan New York Giants, Anda harus membayar saldo terutang Anda secara penuh sebelum 10 September."

Itu adalah gaya komunikasi yang sangat agresif, impersonal, tuli nada yang merupakan standar untuk sebagian besar bisnis. Itu semua adalah "aku, aku, aku" dari TJ, tanpa mengetahui situasi pemegang tiket. Tidak ada empati. Tidak ada koneksi.

Berikan saja uangnya.

Mungkin saya tidak perlu mengatakannya, tetapi naskahnya tidak berfungsi. TJ meninggalkan pesan; tidak ada yang menelepon kembali.

Machine Translated by Google

Beberapa minggu memasuki kelas, TJ menulis ulang naskahnya. Ini bukan perubahan besar, dan dia tidak menawarkan diskon apa pun kepada penggemar. Apa yang dia lakukan adalah menambahkan perubahan halus untuk mengingatkan para penggemar, situasi mereka, dan kecintaan mereka pada tim.

Sekarang tim tersebut adalah "WASHINGTON Redskins ANDA" dan tujuan panggilan tersebut adalah untuk memastikan bahwa penggemar tim yang paling berharga—pelanggan tunggakan—akan hadir di pembukaan musim. “Keunggulan lapangan rumah yang Anda ciptakan setiap hari Minggu di FedEx Field tidak luput dari perhatian,” tulis TJ. Dia kemudian memberi tahu mereka, "Di masa-masa sulit ini, kami memahami penggemar kami telah terpukul dan kami di sini untuk bekerja dengan Anda," dan meminta pemegang tiket untuk menelepon kembali untuk membicarakan "situasi unik" mereka.

Meski terlihat sederhana, perubahan yang dibuat TJ dalam naskah memiliki resonansi emosional yang mendalam dengan pemegang tiket tunggakan. Itu menyebutkan hutang mereka kepada tim tetapi juga mengakui hutang tim kepada mereka, dan dengan melabeli masa ekonomi yang sulit, dan stres yang mereka timbulkan, itu menyebarkan dinamika negatif terbesar — kenakalan mereka — dan mengubah masalah menjadi sesuatu yang dapat dipecahkan.

Perubahan sederhana itu menutupi pemahaman rumit tentang empati di pihak TJ. Dengan skrip baru, TJ dapat mengatur rencana pembayaran dengan semua pemegang tiket sebelum pertandingan Giants. Dan kunjungan CFO selanjutnya? Yah, itu jauh lebih sedikit
pendek.

BERSIHKAN JALAN SEBELUM MENGIKLANKAN TUJUAN

Ingat amigdala, bagian otak yang menghasilkan rasa takut sebagai reaksi terhadap ancaman? Nah, semakin cepat kita dapat menginterupsi reaksi amigdala terhadap ancaman nyata atau imajiner, semakin cepat kita dapat mengatasi rintangan, dan semakin cepat kita dapat membangkitkan perasaan aman, sejahtera, dan percaya.

Kami melakukannya dengan melabeli ketakutan. Label-label ini sangat kuat karena memandikan ketakutan di bawah sinar matahari, memutihkannya dari kekuatannya dan menunjukkan kepada rekan kita bahwa kita mengerti.

Pikirkan kembali pendaratan Harlem itu: Saya tidak mengatakan, "Sepertinya Anda ingin kami melepaskan Anda." Kita semua bisa sepakat tentang itu. Tapi itu tidak akan meredakan ketakutan yang sebenarnya di apartemen, atau menunjukkan bahwa saya berempati dengan kerumitan situasi mereka yang suram. Itu sebabnya saya langsung ke amigdala dan berkata, "Sepertinya kamu tidak ingin kembali ke penjara."

Begitu mereka diberi label dan dibawa ke tempat terbuka, reaksi negatif di amigdala rekan Anda akan mulai melunak. Saya berjanji itu akan mengejutkan Anda

Machine Translated by Google

betapa tiba-tiba bahasanya berubah dari kekhawatiran menjadi optimisme. Empati adalah penambah suasana hati yang kuat.

Jalan tidak selalu mudah dibersihkan, jadi jangan patah semangat jika proses ini tampaknya berjalan lambat. Negosiasi gedung tinggi Harlem memakan waktu enam jam.

Banyak dari kita mengenakan ketakutan di atas ketakutan, seperti lapisan melawan dingin, jadi untuk mendapatkan keselamatan membutuhkan waktu.

Itu adalah pengalaman salah satu siswa saya yang lain, seorang penggalang dana untuk Girl Scouts, yang mundur untuk menyebutkan ketakutan rekannya hampir secara tidak sengaja.

Kami tidak berbicara tentang seseorang yang menjual kue Girl Scout: siswa saya adalah seorang penggalang dana berpengalaman yang secara teratur mendapatkan donatur untuk mengumpulkan $1.000 hingga $25.000 cek. Selama bertahun-tahun, dia mengembangkan sistem yang sangat sukses untuk mendapatkan "kliennya", biasanya wanita kaya, untuk membuka buku cek mereka.

Dia akan mengundang calon donor ke kantornya, menyajikan beberapa kue Pramuka, mengantarnya melihat-lihat album foto yang mengharukan dan surat tulisan tangan dari proyek yang cocok dengan profil wanita itu, dan kemudian mengumpulkan cek saat mata donor berbinar. Itu hampir mudah.

Namun, suatu hari, dia bertemu dengan donor yang tak tergoyahkan itu. Begitu wanita itu duduk di kantornya, murid saya mulai membuang proyek yang menurut penelitiannya cocok. Tetapi wanita itu menggelengkan kepalanya pada proyek demi proyek.

Murid saya mendapati dirinya semakin bingung pada donor yang sulit yang tidak tertarik untuk menyumbang. Tapi dia menahan emosinya dan kembali ke pelajaran dari kelas saya baru-baru ini tentang pelabelan. "Saya merasakan beberapa keraguan dengan proyek-proyek ini," katanya dengan apa yang dia harapkan adalah suara yang datar.

Seolah-olah dia telah membuka sumbatnya, wanita itu berseru: "Saya ingin hadiah saya secara langsung mendukung pemrograman untuk Pramuka dan bukan yang lain."

Ini membantu memfokuskan percakapan, tetapi ketika siswa saya mengajukan proyek setelahnya proyek yang sepertinya memenuhi kriteria donor, yang dia dapatkan hanyalah penolakan.

Merasakan frustrasi calon donor yang semakin besar, dan ingin mengakhiri dengan nada positif sehingga mereka dapat bertemu lagi, siswa saya menggunakan label lain. “Tampaknya Anda sangat bersemangat dengan hadiah ini dan ingin menemukan proyek yang tepat yang mencerminkan peluang dan pengalaman yang mengubah hidup yang diberikan oleh Girl Scouts kepada Anda.”

Dan dengan itu, wanita "sulit" ini menandatangani cek bahkan tanpa memilih proyek tertentu. "Kamu mengerti aku," katanya saat dia bangkit untuk pergi. "Saya percaya Anda akan menemukan proyek yang tepat."

Takut uangnya disalahgunakan adalah dinamika penyajian yang diungkapkan label pertama. Tapi label kedua mengungkap dinamika yang mendasarinya

Machine Translated by Google

—kehadirannya di kantor didorong oleh ingatan yang sangat spesifik sebagai Pramuka kecil dan bagaimana hal itu mengubah hidupnya.

Kendalanya di sini adalah tidak menemukan pasangan yang cocok untuk wanita itu. Bukan karena dia adalah donor yang sangat rewel dan sulit disenangkan. Hambatan sebenarnya adalah wanita ini perlu merasa bahwa dia dipahami, bahwa orang yang menangani uangnya tahu mengapa dia berada di kantor itu dan memahami ingatan yang mendorong tindakannya.

Itu sebabnya label sangat kuat dan berpotensi mengubah keadaan percakapan apa pun. Dengan menggali di bawah apa yang tampak seperti tumpukan pertengkaran, detail, dan logistik, label membantu mengungkap dan mengidentifikasi emosi utama yang mendorong hampir semua perilaku rekan Anda, emosi yang, setelah diakui, tampaknya secara ajaib menyelesaikan semua hal lainnya.

LAKUKAN AUDIT TUGAS

Pada hari pertama kelas negosiasi setiap semester, saya menggiring kelompok melalui latihan pengantar yang disebut "enam puluh detik atau dia mati". Saya berperan sebagai penyandera dan seorang siswa harus meyakinkan saya untuk melepaskan sandera saya dalam satu menit. Ini adalah pemecah kebekuan yang menunjukkan kepada saya tingkat siswa saya, dan mengungkapkan kepada mereka betapa banyak yang perlu mereka pelajari. (Ini sedikit rahasia: sandera tidak pernah keluar.)

Kadang-kadang siswa langsung masuk, tetapi menemukan pengambil biasanya sulit karena itu berarti maju ke depan kelas dan bersaing dengan orang yang memegang semua kartu. Jika saya hanya meminta sukarelawan, siswa saya duduk di tangan mereka dan membuang muka. Anda pernah ke sana. Anda hampir bisa merasakan otot punggung Anda menegang saat Anda berpikir, Oh tolong, jangan panggil saya.

Jadi saya tidak bertanya. Sebaliknya, saya berkata, “Jika Anda khawatir untuk menjadi sukarelawan bermain peran dengan saya di depan kelas, saya ingin memberi tahu Anda sebelumnya akan . . . menjadi mengerikan.

Setelah tawa mereda, saya kemudian berkata, “Dan kalian yang menjadi sukarelawan mungkin akan mendapatkan lebih banyak dari ini daripada orang lain.

Saya selalu berakhir dengan lebih banyak sukarelawan daripada yang saya butuhkan.

Sekarang, lihat apa yang saya lakukan: saya memulai percakapan dengan melabeli ketakutan audiens saya; seberapa jauh sesuatu yang lebih buruk daripada "mengerikan"? Saya meredakannya dan menunggu, membiarkannya meresap dan dengan demikian membuat hal yang tidak masuk akal tampak tidak terlalu menakutkan.

Kita semua secara intuitif telah melakukan sesuatu yang mendekati ini ribuan kali. Anda akan

Machine Translated by Google

mulailah kritik terhadap seorang teman dengan mengatakan, “Saya tidak ingin ini terdengar kasar. . .” berharap apa pun yang datang selanjutnya akan dilunakkan. Atau Anda akan berkata, “Saya tidak ingin terlihat seperti bajingan . . .” berharap rekan Anda akan memberi tahu Anda beberapa kalimat nanti bahwa Anda tidak seburuk itu. Kesalahan kecil tapi kritis yang dilakukan ini adalah menyangkal yang negatif. Itu benar-benar memberinya kepercayaan.

Di pengadilan, pengacara pembela melakukan ini dengan benar dengan menyebutkan semua yang dituduhkan kepada klien mereka, dan semua kelemahan kasus mereka, dalam pernyataan pembukaan. Mereka menyebut teknik ini "menghilangkan sengat".

Apa yang ingin saya lakukan di sini adalah mengubahnya menjadi proses yang, diterapkan secara sistematis, dapat Anda gunakan untuk melucuti rekan Anda saat menegosiasikan segala hal mulai dari waktu tidur putra Anda hingga kontrak bisnis besar.

Langkah pertama untuk melakukannya adalah membuat daftar setiap hal buruk *yang bisa* dikatakan rekan Anda tentang Anda, dalam apa yang saya sebut audit tuduhan.

Gagasan tentang audit tuduhan ini benar-benar sulit bagi orang untuk mengalihkan pikiran mereka. Pertama kali saya memberi tahu siswa saya tentang hal itu, mereka berkata, “Ya Tuhan.
Kami tidak bisa melakukan itu.” Tampaknya artifisial dan membenci diri sendiri. Sepertinya itu akan memperburuk keadaan. Tapi kemudian saya mengingatkan mereka bahwa itulah yang saya lakukan pada hari pertama kelas ketika saya memberi label ketakutan mereka terhadap permainan sandera sebelumnya. Dan mereka semua mengakui bahwa tidak ada dari mereka yang tahu.

Sebagai contoh, saya akan menggunakan pengalaman salah satu siswa saya, Anna, karena saya sangat bangga melihat bagaimana dia mengubah apa yang dia pelajari di kelas saya menjadi $1 juta.

Saat itu, Anna mewakili kontraktor besar pemerintah. Firmanya telah memenangkan kompetisi untuk kesepakatan pemerintah yang cukup besar dengan bermitra dengan perusahaan yang lebih kecil, sebut saja ABC Corp., yang CEO-nya memiliki hubungan dekat dengan perwakilan klien pemerintah.

Masalah dimulai tepat setelah mereka memenangkan kontrak. Karena hubungan ABC telah berperan penting dalam memenangkan kesepakatan, ABC merasa bahwa ia berhutang sebagian dari apakah ia memenuhi bagian kontraknya atau tidak.

Jadi, sementara kontrak membayar mereka untuk pekerjaan sembilan orang, mereka terus memotong dukungan. Karena perusahaan Anna harus melakukan pekerjaan ABC, hubungan antara ABC dan perusahaan Anna terpecah menjadi email-email yang menghina dan keluhan pahit. Menghadapi margin keuntungan yang sudah rendah, perusahaan Anna terpaksa melakukan negosiasi yang alot agar ABC memangkas menjadi 5,5 orang. Negosiasi meninggalkan rasa pahit di kedua sisi. Email umpatan berhenti, tetapi sekali lagi *semua* email berhenti. Dan tidak ada komunikasi selalu merupakan pertanda buruk.

Machine Translated by Google

Beberapa bulan setelah pembicaraan yang menyakitkan itu, klien menuntut pemikiran ulang besar-besaran tentang proyek tersebut dan firma Anna dihadapkan pada kehilangan uang yang serius jika ABC tidak menyetujui pemotongan lebih lanjut. Karena ABC tidak memenuhi sisi tawar-menawarnya, firma Anna akan memiliki alasan kontraktual yang kuat untuk menghentikan ABC sama sekali. Tapi itu akan merusak reputasi firma Anna dengan pelanggan yang sangat penting, dan bisa menyebabkan litigasi dari ABC.

Menghadapi skenario ini, Anna mengadakan pertemuan dengan ABC di mana dia dan mitranya berencana untuk memberi tahu ABC bahwa gajinya dipotong menjadi tiga orang. Itu adalah situasi yang sensitif, karena ABC sudah tidak senang dengan potongan pertama. Meskipun dia biasanya seorang negosiator yang agresif dan percaya diri, kekhawatiran tentang negosiasi merusak tidur Anna selama berminggu-minggu. Dia perlu mendapatkan konsesi sambil meningkatkan hubungan pada saat yang bersamaan. Bukan tugas yang mudah, bukan?

Untuk mempersiapkannya, hal pertama yang dilakukan Anna adalah duduk bersama mitra negosiasinya, Mark, dan membuat daftar setiap tuduhan negatif yang dapat dilontarkan ABC kepada mereka. Hubungan itu sudah lama memburuk, jadi daftarnya sangat besar. Tapi tuduhan terbesar yang mungkin mudah dikenali: "Anda adalah tipikal

kontraktor utama yang mencoba memaksa orang kecil itu keluar."

"Kamu berjanji kepada kami bahwa kami akan mendapatkan semua pekerjaan ini dan kamu mengingkari janjimu."

“Anda bisa memberi tahu kami tentang masalah ini beberapa minggu yang lalu untuk membantu kami mempersiapkan diri.”

Anna dan Mark kemudian bergiliran memainkan peran di kedua sisi, dengan satu memainkan ABC dan yang lainnya melucuti tuduhan tersebut dengan label antisipatif. "Kamu akan mengira kami adalah kontraktor utama yang besar dan buruk ketika kami selesai," Anna berlatih berbicara perlahan dan alami. “Sepertinya Anda merasa pekerjaan ini dijanjikan sejak awal,” kata Mark. Mereka berlatih di depan seorang pengamat, mengasah langkah mereka; memutuskan pada titik mana mereka akan memberi label pada setiap ketakutan; dan merencanakan kapan harus memasukkan jeda yang berarti. Itu adalah teater.

Saat hari pertemuan tiba, Anna membuka dengan mengakui keluhan terbesar ABC. “Kami memahami bahwa kami mengajak Anda bergabung dengan tujuan bersama agar Anda memimpin pekerjaan ini,” katanya. “Anda mungkin merasa kami telah memperlakukan Anda dengan tidak adil, dan kami mengubah kesepakatan secara signifikan sejak saat itu. Kami mengakui bahwa Anda yakin Anda dijanjikan pekerjaan ini.”

Ini mendapat anggukan tegas dari perwakilan ABC, jadi Anna melanjutkan dengan menguraikan situasi dengan cara yang mendorong perwakilan ABC untuk melihat perusahaan sebagai rekan satu tim, membumbui pernyataannya dengan pertanyaan terbuka yang menunjukkan bahwa dia mendengarkan: “Apa lagi di sana Anda merasa penting untuk ditambahkan ke ini?

Machine Translated by Google

Dengan memberi label pada ketakutan dan meminta masukan, Anna dapat memperoleh fakta penting tentang ketakutan ABC, yaitu bahwa ABC mengharapkan ini menjadi kontrak untung tinggi karena menurutnya perusahaan Anna berhasil dengan baik dari kesepakatan itu.

Ini memberikan titik masuk bagi Mark, yang menjelaskan bahwa tuntutan baru klien telah mengubah keuntungan perusahaannya menjadi kerugian, yang berarti bahwa dia dan Anna perlu memotong gaji ABC lebih lanjut, menjadi tiga orang. Angela, salah satu perwakilan ABC, tersentak.

"Sepertinya Anda mengira kami adalah kontraktor utama yang besar dan buruk yang mencoba mendorong bisnis kecil itu keluar," kata Anna, menghentikan tuduhan sebelum hal itu dapat dilakukan.

"Tidak, tidak, kami tidak berpikir begitu," kata Angela, dikondisikan oleh pengakuan untuk mencari titik temu.

Dengan label negatif dan tuduhan terburuk diungkapkan, Anna dan Mark dapat mengalihkan pembicaraan ke kontrak. Perhatikan apa yang mereka lakukan dengan saksama, karena ini brilian: mereka mengakui situasi ABC sekaligus mengalihkan tanggung jawab untuk menawarkan solusi kepada perusahaan yang lebih kecil.

“Sepertinya Anda memiliki pegangan yang bagus tentang bagaimana kontrak pemerintah *harus* berhasil, ”kata Anna, menyebut keahlian Angela.

"Ya—tapi aku tahu tidak selalu seperti itu," jawab Angela, bangga diakui pengalamannya.

Anna kemudian bertanya kepada Angela bagaimana dia akan mengubah kontrak sehingga setiap orang menghasilkan uang, yang mendorong Angela untuk mengakui bahwa dia tidak melihat cara untuk melakukannya tanpa memotong jumlah pekerja ABC.

Beberapa minggu kemudian, kontrak diubah untuk memotong pembayaran ABC, yang membawa perusahaan Anna $ 1 juta yang membuat kontrak menjadi hitam. Tapi reaksi Angela di akhir pertemuan itulah yang paling mengejutkan Anna. Setelah Anna mengakui bahwa dia telah memberi Angela kabar buruk dan bahwa dia mengerti betapa marahnya perasaannya, Angela berkata:

“Ini bukan situasi yang baik tetapi kami menghargai fakta bahwa Anda mengakui apa yang terjadi, dan kami tidak merasa Anda memperlakukan kami dengan buruk. Dan Anda bukan 'Big Bad Prime.'”

Reaksi Anna terhadap bagaimana hal ini terjadi? "Sialan, barang ini benar-benar berfungsi!"

Dia benar. Seperti yang baru saja Anda lihat, keindahan mengejar kenegatifan adalah membawa kita ke zona empati yang aman. Kita masing-masing memiliki kebutuhan manusiawi yang melekat untuk dipahami, untuk terhubung dengan orang di seberang meja. Itu menjelaskan

Machine Translated by Google

mengapa, setelah Anna menyebut ketakutan Angela, naluri pertama Angela adalah menambahkan nuansa dan detail pada ketakutan itu. Dan detail itu memberi Anna kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya dari negosiasi.

DAPATKAN KURSI—DAN PENINGKATAN—PADA PENERBANGAN SOLD OUT

Sampai saat ini, kami telah membangun setiap keterampilan seolah-olah itu adalah alat musik: pertama, coba cermin saksofon; sekarang ini label bassnya; dan akhirnya, mengapa Anda tidak membunyikan klakson Prancis tentang keheningan taktis. Tapi dalam negosiasi nyata, semua band bermain bersama. Jadi, Anda harus belajar bagaimana melakukan.

Memainkan semua instrumen benar-benar canggung bagi kebanyakan orang. Tampaknya berlalu dengan terburu-buru. Jadi yang akan saya lakukan di sini adalah memainkan lagu dengan kecepatan lambat sehingga Anda dapat mendengar setiap nada instrumen. Saya berjanji Anda akan segera melihat bagaimana keterampilan yang telah Anda bangun bermain satu sama lain, naik, riffing, turun, dan berhenti dalam harmoni yang sempurna.

Inilah situasinya (lagunya, jika Anda mau): Murid saya Ryan B. terbang dari Baltimore ke Austin untuk menandatangani kontrak konsultasi komputer yang besar. Selama enam bulan, perwakilan klien telah bolak-balik tentang apakah dia menginginkan layanan tersebut, tetapi keruntuhan sistem yang besar membuat perwakilan tersebut berada dalam posisi yang sulit dengan CEO-nya. Untuk mengalihkan kesalahan, dia menelepon Ryan dengan CEO-nya di telepon dan dengan sangat agresif menuntut untuk mengetahui mengapa Ryan butuh waktu lama untuk menandatangani kontrak. Jika Ryan tidak ada di sana pada Jumat pagi, katanya, kesepakatan batal.

Ryan membeli tiket untuk keesokan paginya, Kamis, tetapi badai petir yang dahsyat melanda Baltimore, menutup bandara selama lima jam. Menjadi sangat jelas bahwa Ryan tidak akan membuat koneksi aslinya ke Austin dari Dallas. Lebih buruk lagi, ketika dia menelepon American Airlines sesaat sebelum berangkat, dia menemukan bahwa koneksinya telah secara otomatis dipesan ulang hingga jam 3 sore keesokan harinya, sehingga kontraknya dalam bahaya.

Ketika Ryan akhirnya tiba di Dallas pada pukul 8 malam, dia berlari ke gerbang tempat penerbangan American Airlines terakhir hari itu ke Austin kurang dari tiga puluh menit dari lepas landas. Tujuannya adalah untuk naik penerbangan itu atau, paling buruk, mendapatkan penerbangan lebih awal keesokan harinya.

Di depannya di gerbang, pasangan yang sangat agresif berteriak pada agen gerbang, yang nyaris tidak melihat mereka saat dia mengetuk komputer di depannya; dia jelas berusaha keras untuk tidak balas berteriak. Setelah dia berkata,

Machine Translated by Google

“Tidak ada yang bisa saya lakukan,” lima kali, pasangan yang marah itu akhirnya menyerah dan pergi.

Untuk memulai, perhatikan bagaimana Ryan mengubah pertukaran panas itu menjadi keuntungannya. Mengikuti argumen adalah posisi yang bagus untuk negosiator, karena rekan Anda sangat membutuhkan koneksi empati. Tersenyumlah, dan Anda sudah menjadi peningkatan.

“Hai, Wendy, saya Ryan. Sepertinya mereka sangat kesal.”

Ini melabeli yang negatif dan membangun hubungan berdasarkan empati. Hal ini pada gilirannya mendorong Wendy untuk menguraikan situasinya, kata-kata Ryan kemudian mencerminkan untuk mengundangnya melangkah lebih jauh.

"Ya. Mereka merindukan koneksi mereka. Kami mengalami penundaan yang cukup banyak karena cuacanya."

"Cuaca?"

Setelah Wendy menjelaskan bagaimana penundaan di Timur Laut memengaruhi sistem, Ryan sekali lagi memberi label negatif dan kemudian mencerminkan jawabannya untuk mendorongnya menggali lebih jauh.

"Sepertinya ini hari yang sibuk."

“Ada banyak 'konsumen yang marah', Anda tahu? Maksudku, aku mengerti, meskipun aku tidak suka dimarahi. Banyak orang mencoba pergi ke Austin untuk pertandingan besar.”

"Pertandingan besar?"

"UT memainkan sepak bola Ole Miss dan setiap penerbangan ke Austin telah dipesan padat."

“Memesan padat?”

Sekarang mari kita jeda. Sampai saat ini, Ryan telah menggunakan label dan cermin untuk menjalin hubungan dengan Wendy. Baginya itu pasti tampak seperti obrolan kosong, karena dia tidak meminta apa pun. Berbeda dengan pasangan yang marah, Ryan mengakui situasinya. Kata-katanya ping-pong antara "Apa itu?" dan "Aku mendengarmu", keduanya mengundangnya untuk menjelaskan.

Sekarang empati telah dibangun, dia membiarkan dia menyelipkan sepotong informasi

bisa menggunakan.

“Ya, sepanjang akhir pekan. Padahal siapa yang tahu berapa banyak orang yang akan melakukan penerbangan. Cuaca mungkin akan mengubah rute banyak orang melalui banyak tempat berbeda.”

Di sinilah Ryan akhirnya bertanya. Tetapi perhatikan bagaimana dia bertindak: tidak tegas atau logis, tetapi dengan empati dan pelabelan yang mengakui situasinya dan secara diam-diam menempatkan mereka di perahu yang sama.

"Yah, sepertinya kamu sudah menangani hari yang berat dengan cukup baik," dia

Machine Translated by Google

kata. “Saya juga terpengaruh oleh penundaan cuaca dan ketinggalan penerbangan lanjutan saya. Sepertinya penerbangan ini kemungkinan besar dipesan, tetapi dengan apa yang Anda katakan, mungkin seseorang yang terpengaruh cuaca mungkin melewatkan koneksi ini. Apakah ada kemungkinan kursi akan terbuka?”

Dengarkan riff itu: Label, empati taktis, label. Dan baru kemudian permintaan.

Pada titik ini, Wendy tidak berkata apa-apa dan mulai mengetik di komputernya. Ryan, yang tidak ingin berbicara tentang kemungkinan kesepakatan, terlibat dalam keheningan.
Setelah tiga puluh detik, Wendy mencetak boarding pass dan menyerahkannya kepada Ryan, menjelaskan bahwa ada beberapa kursi yang seharusnya diisi oleh orang-orang yang akan tiba lebih lama dari waktu keberangkatan penerbangan. Agar kesuksesan Ryan semakin baik, dia menempatkannya di kursi Economy Plus.

Semua itu dalam waktu kurang dari dua menit!

Lain kali Anda menemukan diri Anda mengikuti pelanggan yang marah di toko sudut atau jalur pesawat, luangkan waktu sejenak dan latih label dan cermin pada petugas servis. Saya berjanji mereka tidak akan berteriak, "Jangan mencoba mengendalikan saya!" dan terbakar—dan Anda mungkin pergi dengan sedikit lebih banyak dari yang Anda harapkan.

PELAJARAN KUNCI

Saat Anda mencoba memasukkan alat empati taktis ke dalam kehidupan sehari-hari Anda, saya mendorong Anda untuk menganggapnya sebagai perpanjangan dari interaksi alami manusia dan bukan percakapan buatan.

Dalam interaksi apa pun, kita senang merasa bahwa pihak lain mendengarkan dan mengakui situasi kita. Apakah Anda sedang menegosiasikan kesepakatan bisnis atau sekadar mengobrol dengan orang di konter tukang daging supermarket, menciptakan hubungan empati dan mendorong rekan Anda untuk memperluas situasi mereka adalah dasar interaksi manusia yang sehat.

Maka, alat-alat ini tidak kurang dari praktik terbaik emosional yang membantu Anda menyembuhkan ketidakmampuan yang meluas yang menandai percakapan paling kritis dalam hidup kita.
Mereka akan membantu Anda terhubung dan menciptakan hubungan yang lebih bermakna dan hangat.
Bahwa mereka dapat membantu Anda mengekstrak apa yang Anda inginkan adalah bonus; hubungan manusia adalah tujuan pertama.

Dengan mengingat hal itu, saya mendorong Anda untuk mengambil risiko memercikkan ini di setiap percakapan yang Anda lakukan. Saya berjanji kepada Anda bahwa mereka akan merasa canggung dan dibuat-buat pada awalnya, tetapi teruslah melakukannya. Belajar berjalan juga terasa sangat aneh.

Saat Anda menginternalisasi teknik-teknik ini, mengubah kecerdasan empati taktis

Machine Translated by Google

menjadi kebiasaan dan kemudian menjadi bagian integral dari kepribadian Anda, ingatlah pelajaran-pelajaran ini dari bab yang baru saja Anda baca:

- ÿ Bayangkan diri Anda dalam situasi rekan kerja Anda. Keindahan dari empati adalah bahwa ia tidak menuntut Anda setuju dengan gagasan orang lain (Anda mungkin menganggap mereka gila). Tetapi dengan mengakui situasi orang lain, Anda segera menyampaikan bahwa Anda sedang mendengarkan. Dan begitu mereka tahu bahwa Anda mendengarkan, mereka mungkin memberi tahu Anda sesuatu yang dapat Anda gunakan.

- ÿ Alasan mengapa rekanan tidak *membuat* kesepakatan dengan Anda sering kali lebih kuat daripada alasan mereka *membuat* kesepakatan, jadi pertama-tama fokuskan pada menghilangkan hambatan untuk mencapai kesepakatan. Menyangkal hambatan atau pengaruh negatif memberi mereka kepercayaan; bawa mereka ke tempat terbuka.

- ÿ Jeda. Setelah Anda memberi label penghalang atau mencerminkan pernyataan, biarkan meresap. Jangan khawatir, pihak lain akan mengisi kesunyian.

- ÿ Labeli ketakutan rekan Anda untuk meredakan kekuatan mereka. Kita semua ingin berbicara tentang hal-hal yang menyenangkan, tetapi ingat, semakin cepat Anda menginterupsi tindakan di amigdala rekan Anda, bagian otak yang menimbulkan rasa takut, semakin cepat Anda dapat membangkitkan perasaan aman, sejahtera, dan percaya.

- ÿ Buat daftar hal-hal terburuk yang dapat dikatakan pihak lain tentang Anda dan katakan sebelum orang lain melakukannya. Melakukan audit tuduhan sebelumnya mempersiapkan Anda untuk mencegah dinamika negatif sebelum berakar. Dan karena tuduhan-tuduhan ini sering terdengar dibesar-besarkan ketika diucapkan dengan lantang, mengucapkannya akan mendorong orang lain untuk mengklaim bahwa justru kebalikannya yang benar.

- ÿ Ingatlah bahwa Anda berurusan dengan orang yang ingin dihargai dan dipahami. Jadi gunakan label untuk memperkuat dan mendorong persepsi dan dinamika positif.

Machine Translated by Google

BAB 4

WASPADALAH “YA”—MASTER “TIDAK”

Izinkan saya menggambarkan skenario yang kita semua alami: Anda berada di rumah, tepat sebelum makan malam, dan telepon berdering. Tidak mengherankan, seorang telemarketer. Dia ingin menjual langganan majalah, filter air, daging beku Argentina—sejujurnya, tidak masalah, karena naskahnya selalu sama. Setelah membantai nama Anda, dan terlibat dalam basa-basi yang tidak jujur, dia meluncurkan nada bicaranya.

Penjualan keras yang datang berikutnya adalah diagram alur bernaskah yang dirancang untuk memotong rute pelarian Anda saat itu mengarahkan Anda ke jalan tanpa jalan keluar selain "Ya". "Apakah Anda menikmati segelas air yang enak dari waktu ke waktu." “Ya, tapi. . .” "Saya juga. Dan seperti saya, saya yakin Anda menyukai air yang segar dan bersih tanpa sisa bahan kimia, seperti yang dibuat oleh Ibu Pertiwi. “Ya, tapi. . .”

Siapa pria dengan senyum palsu di suaranya, Anda bertanya-tanya, siapa yang mengira dia bisa menipu Anda untuk membeli sesuatu yang tidak Anda inginkan? Anda merasakan otot Anda menegang, suara Anda menjadi defensif, dan detak jantung Anda meningkat.

Anda merasa seperti mangsanya, dan memang begitu!

Hal terakhir yang ingin Anda lakukan adalah mengatakan "Ya", meskipun itu satu-satunya cara untuk menjawab, "Apakah Anda minum air?" Kompromi dan konsesi, bahkan pada kebenaran, terasa seperti kekalahan. Dan "Tidak", yah, "Tidak" terasa seperti keselamatan, seperti oasis. Anda tergoda untuk menggunakan "Tidak" ketika itu jelas tidak benar, hanya untuk mendengar suaranya yang merdu. *“Tidak,* saya *tidak* butuh air, filter karbon atau lainnya. *Saya seekor unta!”*

Sekarang mari kita pikirkan tentang teknik penjualan ini. Ini dirancang untuk mendapatkan "Ya" dengan segala cara, seolah-olah "Tidak" adalah kematian. Dan bagi banyak dari kita itu. Kami memiliki semua konotasi negatif ini dengan "Tidak". Kami berbicara tentang penolakan "Tidak", tentang rasa takut mendengarnya. "Tidak" adalah kata negatif terakhir.

Namun pada akhirnya, "Ya" seringkali merupakan jawaban yang tidak berarti yang menyembunyikan keberatan yang lebih dalam (dan "Mungkin" bahkan lebih buruk). Mendorong keras untuk "Ya" tidak membuat negosiator semakin dekat dengan kemenangan; itu hanya membuat marah pihak lain.

Jadi jika "Ya" bisa sangat tidak nyaman, dan "Tidak" begitu melegakan, mengapa kita memfitnah yang satu dan menjelekkan yang lain?

Machine Translated by Google

Kami memilikinya mundur. Bagi negosiator yang baik, "Tidak" adalah emas murni. Negatif itu memberikan peluang besar bagi Anda dan pihak lain untuk mengklarifikasi apa yang sebenarnya Anda inginkan dengan menghilangkan apa yang tidak Anda inginkan. “Tidak” adalah pilihan aman yang mempertahankan status quo; itu memberikan oasis kontrol sementara.

Pada titik tertentu dalam perkembangannya, semua negosiator harus memahami "Tidak". Ketika Anda menyadari dinamika psikologis sebenarnya di baliknya, Anda akan menyukai kata itu. Bukan hanya Anda kehilangan rasa takut akan hal itu, tetapi Anda datang untuk mempelajari apa yang dilakukannya untuk Anda dan bagaimana Anda dapat membangun kesepakatan darinya.

"Ya" dan "Mungkin" seringkali tidak berharga. Tapi "Tidak" selalu mengubah percakapan.

"TIDAK" MULAI NEGOSIASI

Ketertarikan saya pada “Tidak” dengan segala nuansa indahnya dimulai dengan percakapan yang saya lakukan beberapa bulan sebelum karier negosiasi saya dimulai.

Saya memulai karir saya dengan Biro sebagai anggota tim SWAT FBI di Divisi Pittsburgh tetapi setelah hampir dua tahun saya dipindahkan ke New York, di mana FBI memasukkan saya ke Satuan Tugas Terorisme Gabungan (JTTF). Itu adalah pos yang luar biasa: Kami menghabiskan siang dan malam melacak tersangka teroris, menyelidiki sel mereka, dan menilai apakah atau bagaimana mereka akan menyerang. Kami melepaskan simpul kemarahan manusia di tengah-tengah kota terbesar Amerika, membuat keputusan hidup dan mati tentang siapa yang berbahaya dan siapa yang hanya meniupkan udara panas. Pekerjaan itu membuat saya terpesona.

Sejak hari-hari pertamaku di Biro, aku terobsesi dengan respons krisis. Kedekatan tugas memikat saya. Taruhannya tinggi. Hidup tergantung pada keseimbangan.

Medan emosionalnya rumit, berubah, dan sering kali bertentangan. Untuk berhasil membebaskan sandera, seorang negosiator harus menembus motif, keadaan pikiran, kecerdasan, dan kekuatan dan kelemahan emosional penyandera. Negosiator memainkan peran sebagai penindas, pendamai, penegak, penyelamat, pengaku, penghasut, dan pembawa damai—dan itu hanya sebagian kecil dari bagian-bagiannya.

Saya pikir saya cocok untuk mereka semua.

Beberapa minggu setelah saya tiba di Manhattan, saya muncul di meja Amy Bonderow, yang menjalankan Tim Negosiasi Krisis FBI di New York. Saya tidak tahu apa-apa tentang negosiasi, jadi saya memilih pendekatan langsung.

"Saya ingin menjadi negosiator sandera," kataku.

Machine Translated by Google

"Semua orang punya—punya pelatihan?" dia bertanya.

“Tidak,” kataku.

"Ada kredensial?"

"Tidak." Aku menjawab.

"Ada pengalaman?" dia bertanya.

“Tidak,” jawabku.

"Apakah Anda memiliki gelar dalam bidang psikologi, sosiologi, *apa* pun yang berhubungan dengan negosiasi?"

"TIDAK."

"Sepertinya kamu menjawab pertanyaanmu sendiri," katanya. "TIDAK. Sekarang pergilah."

"Pergilah?" protes saya. "Benar-benar?"

"Ya. Seperti dalam, 'Tinggalkan aku sendiri.' Semua orang ingin menjadi negosiator sandera, dan Anda tidak memiliki resume, pengalaman, atau keterampilan. Jadi apa yang akan Anda katakan di posisi saya? Anda mengerti: 'Tidak.'"

Saya berhenti di depannya, berpikir, Karir negosiasi saya tidak berakhir seperti ini. Saya telah menatap para teroris; Aku tidak akan pergi begitu saja.

"Ayo," kataku. “Pasti ada *sesuatu* yang bisa kulakukan.”

Amy menggelengkan kepalanya dan memberikan salah satu tawa ironis yang berarti orang tidak berpikir Anda punya kesempatan bola salju di neraka.

“Aku akan memberitahumu apa. Ya, ada yang bisa Anda lakukan: Menjadi sukarelawan di hotline bunuh diri. Kemudian datang berbicara dengan saya. Tidak ada jaminan, mengerti?” dia berkata. "Sekarang, serius, *pergi."*

Percakapan saya dengan Amy memicu kesadaran saya akan seluk-beluk percakapan yang kompleks dan tersembunyi, kekuatan kata-kata tertentu, kebenaran emosional yang tampaknya tidak dapat dipahami yang sering mendasari pertukaran yang dapat dipahami.

Jebakan yang membuat banyak orang jatuh adalah menganggap apa yang dikatakan orang lain secara harfiah. Saya mulai melihat bahwa sementara orang-orang memainkan permainan percakapan, di dalam permainan di bawah permainan, di mana hanya sedikit yang bermain, semua daya ungkit itu hidup.

Dalam obrolan kami, saya melihat bagaimana kata "Tidak"—yang begitu jelas dan langsung—sebenarnya tidak sesederhana itu. Selama bertahun-tahun, saya berulang kali memikirkan kembali percakapan itu, mengulangi bagaimana Amy begitu cepat menolak saya, lagi dan lagi.
Tapi "Tidak" darinya hanyalah pintu gerbang ke "Ya". Mereka memberinya — dan saya — waktu untuk berputar, menyesuaikan, dan memeriksa ulang, dan benar-benar menciptakan lingkungan untuk satu "Ya" yang penting.

Saat ditugaskan di JTTF, saya bekerja dengan seorang letnan NYPD bernama

Machine Translated by Google

Martin. Dia memiliki cangkang keras, dan setiap kali meminta sesuatu dia menjawab dengan negatif singkat. Setelah saya mengenalnya sedikit, saya bertanya mengapa. “Chris,” katanya dengan bangga, “pekerjaan seorang letnan adalah mengatakan, 'Tidak.'”

Pada awalnya, saya mengira respons otomatis semacam itu menandakan kegagalan imajinasi. Namun kemudian saya menyadari bahwa saya melakukan hal yang sama dengan putra remaja saya, dan setelah saya mengatakan "Tidak" kepadanya, saya sering menemukan bahwa saya terbuka untuk mendengar apa yang dia katakan.

Itu karena setelah melindungi diri saya sendiri, saya bisa santai dan lebih mudah pertimbangkan kemungkinannya.

“Tidak” adalah *awal* dari negosiasi, bukan *akhir* dari negosiasi. Kami telah dikondisikan untuk takut pada kata "Tidak". Tapi itu adalah pernyataan persepsi jauh lebih sering daripada fakta. Ini jarang berarti, "Saya telah mempertimbangkan semua fakta dan membuat pilihan yang rasional." Sebaliknya, "Tidak" sering kali merupakan keputusan, seringkali bersifat sementara, untuk mempertahankan status quo. Perubahan itu menakutkan, dan "Tidak" memberikan sedikit perlindungan dari kelangkaan itu.

Jim Camp, dalam bukunya yang luar biasa, *Mulailah dengan TIDAK,* menasihati pembaca untuk memberikan izin kepada musuh mereka (kata untuk rekannya) untuk mengatakan "Tidak" sejak awal negosiasi. Dia menyebutnya "hak untuk memveto." Dia mengamati bahwa orang akan berjuang sampai mati untuk mempertahankan hak mereka untuk mengatakan "Tidak", jadi beri mereka hak itu dan lingkungan negosiasi menjadi lebih konstruktif dan kolaboratif dengan segera.

Ketika saya membaca buku Camp, saya menyadari ini adalah sesuatu yang kami kenal sebagai negosiator sandera selama bertahun-tahun. Kami telah belajar bahwa cara tercepat untuk mengeluarkan penyandera adalah meluangkan waktu untuk berbicara dengan mereka, bukannya "menuntut" penyerahan mereka. Menuntut penyerahan mereka, "menyuruh" mereka untuk keluar, selalu berakhir dengan kebuntuan yang lebih lama dan kadang-kadang, benar-benar berkontribusi pada kematian.

Itu bermuara pada kebutuhan manusia yang mendalam dan universal akan otonomi. Orang perlu merasa memegang kendali. Ketika Anda mempertahankan otonomi seseorang dengan secara jelas memberi mereka izin untuk mengatakan "Tidak" pada ide Anda, emosi menjadi tenang, efektivitas keputusan meningkat, dan pihak lain benar-benar dapat melihat proposal Anda. Mereka diizinkan untuk memegangnya di tangan mereka, untuk memutarnya. Dan itu memberi Anda waktu untuk menguraikan atau berputar untuk meyakinkan rekan Anda bahwa perubahan yang Anda usulkan lebih menguntungkan daripada status quo.

Negosiator yang hebat mencari "Tidak" karena mereka tahu bahwa sering kali negosiasi yang sebenarnya dimulai.

Machine Translated by Google

Mengatakan “Tidak” dengan sopan kepada lawan Anda (kita akan membahasnya lebih dalam di Bab 9), mendengarkan “Tidak” dengan tenang, dan membiarkan pihak lain tahu bahwa mereka dipersilakan untuk mengatakan “Tidak” berdampak positif pada negosiasi apapun. Nyatanya, ajakan Anda kepada pihak lain untuk mengatakan "Tidak" memiliki kekuatan luar biasa untuk meruntuhkan penghalang dan memungkinkan komunikasi yang bermanfaat.

Ini berarti Anda harus melatih diri Anda sendiri untuk mendengar "Tidak" sebagai sesuatu selain penolakan, dan menanggapinya dengan sesuai. Ketika seseorang memberi tahu Anda "Tidak", Anda perlu memikirkan kembali kata tersebut dalam salah satu alternatifnya — dan makna yang jauh lebih nyata:

ÿ Saya belum siap untuk setuju;

ÿ Anda membuat saya merasa tidak nyaman;

ÿ Saya tidak mengerti;

ÿ Saya rasa saya tidak mampu membelinya;

ÿ Saya menginginkan sesuatu yang lain;

ÿ Saya memerlukan lebih banyak informasi; atau

ÿ Saya ingin membicarakannya dengan orang lain.

Kemudian, setelah jeda, ajukan pertanyaan berbasis solusi atau cukup beri label efeknya: "Bagaimana dengan ini yang tidak berhasil untuk Anda?"
"Apa yang Anda butuhkan untuk membuatnya bekerja?"
"Sepertinya ada sesuatu di sini yang mengganggumu."

Orang-orang perlu mengatakan, "Tidak." Jadi jangan hanya berharap untuk mendengarnya di beberapa titik; buat mereka mengatakannya lebih awal.

PERSUADE DI DUNIA MEREKA

Saya ingin memperkenalkan Anda dengan seorang pria bernama Joe Businessman saat dia mempersiapkan diri untuk negosiasi. Anda pernah bertemu dengannya sebelumnya. Dia tipe yang siap, dengan semua strategi *Menuju Ya* ditulis dan dihafal. Dan dia *lebih* dari siap untuk melepaskan mereka pada pria di seberang meja. Joe berhenti sejenak untuk melihat jas mahalnya di cermin, berfantasi tentang hal-hal mengesankan yang akan dia katakan dan bagan dan grafik mewah yang akan mendukung hal-hal itu dan meninggalkan rekannya—

Machine Translated by Google

lawan—takluk dan dalam kekalahan. Dia adalah Russell Crowe di *Gladiator.* Dia adalah Manusia.

Sekarang izinkan saya memberi tahu Anda sebuah rahasia: Tak satu pun dari persiapan itu akan berarti apa-apa. Gaya negosiasinya adalah aku, aku, aku, ego, ego, ego. Dan ketika orang-orang di sisi lain meja menerima sinyal itu, mereka akan memutuskan bahwa yang terbaik adalah dengan sopan, bahkan diam-diam, mengabaikan Superman ini. . . dengan mengatakan "Ya"!

"Hah?" kamu bilang.

Tentu, kata yang akan langsung mereka ucapkan adalah "Ya", tetapi kata itu hanyalah alat untuk menghilangkan pukulan keras ini. Mereka akan keluar nanti, mengklaim perubahan kondisi, masalah anggaran, cuaca. Untuk saat ini, mereka hanya ingin dibebaskan karena Joe tidak meyakinkan mereka tentang apapun; dia hanya meyakinkan dirinya sendiri.

Saya akan memberi tahu Anda sebuah rahasia. Sebenarnya ada tiga jenis “Ya”: Pemalsuan, Konfirmasi, dan Komitmen.

Sebuah "ya" palsu adalah salah satu di mana rekan Anda berencana untuk mengatakan "tidak" tetapi entah merasa "ya" adalah jalan keluar yang lebih mudah atau hanya ingin secara tidak jujur menjaga percakapan untuk mendapatkan lebih banyak informasi atau jenis keunggulan lainnya. Konfirmasi "ya" umumnya tidak bersalah, tanggapan refleksif terhadap pertanyaan hitam-putih; kadang-kadang digunakan untuk memasang jebakan tetapi kebanyakan hanya penegasan sederhana tanpa janji tindakan. Dan komitmen "ya" adalah hal yang nyata; itu adalah kesepakatan sejati yang mengarah pada tindakan, "ya" di meja yang diakhiri dengan tanda tangan di kontrak. Komitmen “ya” adalah yang Anda inginkan, tetapi ketiga jenis itu terdengar hampir sama sehingga Anda harus belajar mengenali mana yang sedang digunakan.

Manusia di seluruh dunia begitu terbiasa dikejar komitmen "ya" sebagai syarat untuk mengetahui lebih banyak sehingga mereka menjadi ahli dalam memberikan "ya" palsu. Itulah yang dilakukan orang-orang yang berhadapan dengan Joe Businessman, menggantungkan "ya" palsu agar mereka dapat mendengar lebih banyak.

Apakah Anda menyebutnya "buy-in" atau "keterlibatan" atau sesuatu yang lain, negosiator yang baik tahu bahwa tugas mereka bukanlah menampilkan kinerja yang hebat tetapi dengan lembut membimbing rekan mereka untuk menemukan tujuan mereka sebagai miliknya.

Izinkan saya memberi tahu Anda, saya mempelajarinya dengan cara yang sulit.

Dua bulan setelah berbicara dengan Amy, saya mulai menjawab telepon untuk HelpLine, hotline krisis yang didirikan oleh Norman Vincent Peale.

Aturan dasarnya adalah Anda tidak boleh berbicara dengan siapa pun di telepon selama lebih dari dua puluh menit. Jika Anda melakukan pekerjaan Anda, Anda tidak akan membutuhkan waktu lebih lama dari itu untuk membawa mereka ke tempat yang lebih baik. Kami memiliki buku organisasi yang tebal

Machine Translated by Google

merujuk mereka untuk meminta bantuan. Itu adalah pendekatan paramedis: menambal mereka dan mengirim mereka dalam perjalanan.

Tetapi orang-orang dalam krisis hanya menyumbang sekitar 40 persen dari panggilan telepon yang kami terima. Sebagian besar panggilan berasal dari penelepon yang sering. Ini adalah orang-orang yang sangat tidak berfungsi, vampir energi yang tidak akan didengarkan orang lain lagi.

Kami menyimpan daftar penelepon yang sering dan ketika Anda mendapatkannya, hal pertama yang harus Anda lakukan adalah memeriksa apakah orang tersebut telah menelepon hari itu, karena mereka hanya diperbolehkan satu panggilan sehari. Mereka juga mengetahuinya. Sering kali, mereka berkata, “Ya, saya Eddie. Aku belum menelepon hari ini. Silakan periksa daftarnya. Anda harus berbicara dengan saya.

Karena saya berada di sana terutama untuk mempelajari keterampilan, saya menyukai penelepon yang sering. Mereka adalah masalah, dan saya senang mencoba mencari tahu. Saya merasa saya memiliki bakat dalam hal itu. Saya merasa seperti superstar.

Ketika tiba waktunya untuk tinjauan kinerja saya, mereka menugaskan saya sebagai pengawas shift bernama Jim Snyder. Jim adalah seorang veteran hotline dan kekasih; satu-satunya masalah adalah dia selalu ingin bercanda. Jim mengerti bahwa kejenuhan sukarela adalah masalah terbesar di hotline, jadi dia mendedikasikan waktunya untuk membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Saya berteman baik dengan Jim.

Untuk review saya, Jim menunggu sampai saya mendapat telepon dan pergi ke ruang pemantauan dimana supervisor bisa mendengarkan panggilan kami. Telepon itu dari salah satu klien tetap saya, seorang sopir taksi yang takut pergi keluar dan punya banyak waktu untuk memberi tahu saya tentang hal itu. Vampir energi ini (namanya Daryl) meluncurkan omong kosongnya tentang bagaimana dia akan kehilangan rumahnya dan dengan itu keinginannya untuk hidup jika dia tidak bisa bekerja.

"Serius, kapan terakhir kali seseorang mencoba menyakitimu di jalanan?"
Saya bertanya.

"Yah, maksudku, sudah lama sekali," kata Daryl.
"Menyukai...?”

“Aku benar-benar tidak ingat tanggalnya, Chris. Mungkin setahun, kurasa.”

“Jadi aman untuk mengatakan bahwa dunia luar tidak *terlalu* keras padamu, kan?”

"Ya," kata Daryl. "Saya rasa begitu."

Kami bolak-balik seperti ini untuk sementara waktu, karena saya membuatnya mengakui bahwa kebanyakan dari kita tidak perlu takut di dunia ini. Saya merasa senang dengan keterampilan baru saya, tentang mendengarkan Daryl dan kemudian "CareFronting" dia, yang merupakan nama yang agak konyol yang kami berikan dengan tegas — tetapi dengan perhatian — sering menanggapi

Machine Translated by Google

penelepon.

Semuanya mengalir, dan hubungan kami bagus. Aku bahkan membuat Daryl tertawa beberapa kali. Pada saat saya selesai dengannya, dia tidak bisa memberi saya satu alasan untuk tidak keluar.

"Terima kasih, Chris," kata Daryl tepat sebelum dia menutup telepon. “Terima kasih telah melakukan pekerjaan yang hebat.”

Sebelum saya pergi menemui Jim, saya bersandar di kursi saya dan menikmati pujian itu. Seberapa sering Anda mendapatkannya dari pria yang kesakitan, pikir saya. Kemudian saya melompat dan berjalan menuju ruang pemantauan, begitu bangga sehingga saya praktis menggosok kuku saya di baju saya dan menepuk punggung saya sendiri.

Jim memberi isyarat kepadaku untuk duduk di kursi di depannya dan memberiku senyuman terbesarnya. Saya pasti mengembalikannya dengan dua kali watt.

"Yah, Chris," katanya, masih tersenyum. "Itu adalah salah satu telepon terburuk yang pernah saya dengar."

Aku menatapnya, menganga.

"Jim, apakah kamu mendengar Daryl memberi selamat padaku?" Saya bertanya. “Aku membujuknya, bung. Aku membunuhnya.”

Jim tersenyum—aku benci senyum itu saat itu—dan mengangguk.

“Itu salah satu tandanya, karena mereka harus memberi selamat kepada diri sendiri ketika keluar jalur,” ujarnya. “Mereka tidak perlu mengucapkan selamat kepada Anda.
Itu memberitahu saya Anda melakukan terlalu banyak. Jika mereka mengira Anda yang melakukannya—jika Anda adalah orang yang membunuhnya—bagaimana dia akan membantu dirinya sendiri? Saya tidak ingin menjadi kasar, tetapi Anda mengerikan.

Ketika saya mendengarkan apa yang dikatakan Jim, saya merasakan bahwa asam lambung yang Anda dapatkan ketika Anda dipaksa untuk menerima bahwa pria yang mencampakkan Anda sepenuhnya benar. Tanggapan Daryl adalah semacam "ya", tetapi itu sama sekali bukan komitmen sejati "ya". Dia tidak berjanji untuk bertindak. "Ya" -nya telah dirancang untuk membuat saya merasa cukup baik untuk meninggalkannya sendirian. Daryl mungkin tidak mengetahuinya, tetapi "ya" -nya sama palsunya dengan yang datang.

Anda lihat, seluruh panggilan itu tentang saya dan ego saya dan bukan penelepon.
Tetapi satu-satunya cara untuk membuat penelepon ini mengambil tindakan adalah membuat mereka memiliki percakapan, untuk percaya bahwa mereka sampai pada kesimpulan ini, ke langkah selanjutnya yang diperlukan ini, dan bahwa suara di ujung sana hanyalah media untuk realisasi tersebut. .

Menggunakan semua keterampilan Anda untuk menciptakan hubungan, kesepakatan, dan koneksi dengan rekan kerja memang berguna, tetapi pada akhirnya koneksi itu tidak berguna kecuali orang lain merasa bahwa mereka sama-sama bertanggung jawab, jika tidak sepenuhnya bertanggung jawab , untuk

Machine Translated by Google

menciptakan koneksi dan ide-ide baru yang mereka miliki.

Aku mengangguk pelan, pertarungan menguras tenagaku.

"Salah satu panggilan terburuk?" Saya berkata kepada Jim. "Itu benar."

Saya bekerja keras untuk mengarahkan kembali diri saya sejak saat itu. Saya mengajukan begitu banyak pertanyaan dan membaca begitu banyak tentangnya sehingga mereka segera meminta saya mengajar dua kelas untuk sukarelawan baru di HelpLine: kelas pembukaan, tentang mendengarkan secara aktif; dan satu di CareFrontation.

Mengerti, katamu. Ini bukan tentang saya. Kita perlu membujuk dari sudut pandang mereka, bukan sudut pandang kita. Tapi bagaimana caranya?

Dengan memulai dari keinginan mereka yang paling dasar.

Dalam setiap negosiasi, dalam setiap kesepakatan, hasilnya berasal dari keputusan orang lain. Dan sayangnya, jika kita percaya bahwa kita dapat mengontrol atau mengelola keputusan orang lain dengan kompromi dan logika, kita meninggalkan jutaan orang di atas meja. Tapi sementara kita tidak bisa mengendalikan keputusan orang lain, kita bisa mempengaruhi mereka dengan mendiami dunia mereka dan melihat dan mendengar apa yang mereka inginkan.

Meskipun intensitasnya mungkin berbeda dari orang ke orang, Anda dapat yakin bahwa setiap orang yang Anda temui didorong oleh dua dorongan utama: kebutuhan untuk merasa aman dan terjamin, dan kebutuhan untuk merasa memegang kendali. Jika Anda memuaskan dorongan itu, Anda berada di pintu.

Seperti yang kita lihat dalam obrolan saya dengan Daryl, Anda tidak akan secara logis *meyakinkan* mereka bahwa mereka aman, terlindungi, atau terkendali. Kebutuhan utama sangat mendesak dan tidak logis, jadi memperdebatkannya hanya akan mendorong rekan Anda untuk melarikan diri dengan jawaban "Ya" palsu.

Dan bersikap "baik" dalam bentuk simpati pura-pura seringkali sama tidak berhasilnya. Kita hidup di zaman yang merayakan kebaikan dengan berbagai nama.
Kami didesak untuk bersikap baik dan menghormati perasaan orang setiap saat dan dalam setiap situasi.

Tapi bagus sendirian dalam konteks negosiasi bisa menjadi bumerang. Bagus, digunakan sebagai tipu muslihat, tidak jujur dan manipulatif. Siapa yang tidak menerima kesulitan dalam berurusan dengan penjual "baik" yang mengajak Anda jalan-jalan? Jika Anda terburu-buru dengan kebaikan plastik, senyum lembut Anda akan mengeruk semua beban itu.

Alih-alih masuk dengan logika atau senyum pura-pura, kita sampai di sana dengan meminta "Tidak". Itu adalah kata yang memberi pembicara perasaan aman dan terkendali. "Tidak" memulai percakapan dan menciptakan tempat berlindung yang aman untuk mencapai komitmen "Ya" terakhir. "Ya" awal sering kali hanyalah penghindaran yang murah dan palsu.

Machine Translated by Google

Sekitar lima bulan setelah dia menyuruh saya untuk "pergi", saya mampir ke kantor Amy Bonderow dan memberi tahu dia bahwa saya menjadi sukarelawan di HelpLine.

"Kamu melakukannya?" dia bertanya, tersenyum terkejut. “Saya memberitahu semua orang untuk melakukan itu. Dan tidak ada yang pernah melakukannya.

Ternyata Amy memulai karir negosiasinya dengan menjadi sukarelawan di tempat yang sama. Dia mulai menyebut orang-orang yang sekarang menjadi teman bersama kami.
Kami menertawakan Jim.

Tiba-tiba, Amy berhenti bicara dan menatapku. Aku bergeser di sepatuku saat dia memberiku Jeda. Lalu dia tersenyum.

"Kamu mendapatkan posisi selanjutnya."

Saat itu, ada lima orang lain yang membidik slot yang sama, orang-orang yang memiliki gelar, pengalaman, dan kredensial psikologi. Tapi saya sedang menuju kursus pelatihan negosiasi sandera berikutnya di Akademi FBI di Quantico, Virginia, di depan orang lain. Karier saya sebagai negosiator telah resmi dimulai.

"TIDAK" ADALAH PERLINDUNGAN

Pikirkan kembali telemarketer di awal bab ini. Jawaban yang jelas untuk pertanyaannya— “Apakah Anda menikmati segelas air yang enak?”—adalah “Ya.” Tapi yang ingin Anda lakukan hanyalah berteriak, "Tidak!" Setelah pertanyaan seperti itu Anda baru tahu sisa panggilan telepon akan menyakitkan.

Singkatnya, menyaring kontradiksi yang melekat dalam nilai-nilai yang kami berikan "Ya" dan "Tidak". Setiap kali kami bernegosiasi, tidak diragukan lagi kami ingin menyelesaikannya dengan "Ya". Tapi kami keliru menyamakan nilai positif dari "Ya" terakhir itu dengan nilai positif "Ya" secara umum. Dan karena kita melihat "Tidak" sebagai kebalikan dari "Ya", kita kemudian berasumsi bahwa "Tidak" selalu merupakan hal yang buruk.

Tidak ada yang bisa lebih jauh dari kebenaran. Mengatakan "Tidak" memberi pembicara perasaan aman, aman, dan terkendali. Anda menggunakan pertanyaan yang mendorong jawaban "Tidak", dan rekan Anda merasa bahwa dengan menolak Anda, dia telah membuktikan bahwa dia berada di kursi pengemudi. Negosiator yang baik menyambut — bahkan mengundang — jawaban "Tidak" yang solid untuk memulai, sebagai tanda bahwa pihak lain terlibat dan berpikir.

Tembak untuk "Ya" langsung dari kelelawar, dan rekan Anda menjadi defensif, waspada, dan gelisah. Itu sebabnya saya memberi tahu siswa saya bahwa, jika Anda mencoba menjual sesuatu, jangan mulai dengan "Apakah Anda punya waktu beberapa menit untuk berbicara?" Alih-alih tanyakan, "Apakah sekarang waktu yang buruk untuk berbicara?" Entah Anda mendapatkan "Ya, ini waktu yang buruk" diikuti dengan waktu yang baik atau permintaan untuk pergi, atau Anda mendapatkan "Tidak, bukan" dan fokus total.

Machine Translated by Google

Sebagai latihan, lain kali Anda mendapat panggilan telemarketing, tuliskan pertanyaan yang diajukan penjual. Saya berjanji Anda akan menemukan bahwa tingkat ketidaknyamanan Anda berkorelasi langsung dengan seberapa cepat dia mendorong Anda untuk "Ya".

Kolega saya Marti Evelsizer adalah orang yang pertama kali membuka mata saya mengapa "Tidak" lebih baik daripada "Ya".

Marti adalah Koordinator Negosiasi Krisis FBI di Pittsburgh pada saat itu.
Dia adalah seorang dinamo dan seorang jenius dalam negosiasi, yang membuatnya sangat dihormati baik di dalam Biro maupun dengan polisi setempat. Tapi manusia pada dasarnya cemburu, dan atasan langsungnya tidak terkecuali aturan itu. Kesuksesannya mengurangi dia, dan itu membuatnya menjadi ancaman.

Kecemburuannya menguasai dirinya ketika Tim Negosiasi Penyanderaan Departemen Kepolisian Pittsburgh memintanya untuk duduk di dewan seleksi untuk kandidat baru mereka. Memilihnya, dan melakukannya untuk bosnya, adalah hal yang belum pernah terjadi sebelumnya
bergerak.

Jadi bosnya memutuskan untuk memindahkannya dari posisinya. Karena mengabaikan tugas rutinnya, katanya. Tapi sebenarnya itu untuk menjadi ancaman.

Ketika Marti duduk bersama atasannya untuk pemecatan resminya, pilihannya sedikit. Dia punya hak untuk melakukan apa yang dia suka.

Marti mengatakan kepada saya bahwa dia mempertimbangkan berbagai skenario. Dia berpikir untuk bertindak tepat pada kecemburuannya dan mengeluarkannya, atau menjelaskan bagaimana pekerjaan itu akan berdampak baik pada Biro: "Apakah Anda ingin kantor kami dihormati karena keahliannya?"

Tetapi pada saat dia duduk bersamanya, dia telah memilih salah satu yang paling banyak pertanyaan penyiapan berorientasi "Tidak" dengan kata-kata kuat yang pernah saya dengar.

"Apakah Anda ingin FBI dipermalukan?" dia berkata.

"Tidak," jawabnya.

"Apa yang kamu ingin aku lakukan?" dia menjawab.

Dia bersandar di kursinya, salah satu nomor kulit imitasi tahun 1950-an yang mencicit penuh arti saat pengasuh bergeser. Dia menatapnya melalui kacamatanya dan kemudian sedikit mengangguk. Dia memegang kendali.

"Lihat, kamu bisa mempertahankan posisinya," katanya. “Kembali saja ke sana dan jangan biarkan itu mengganggu tugasmu yang lain.”

Dan semenit kemudian Marti keluar dengan pekerjaannya yang utuh.

Ketika saya mendengar Marti melakukan itu, saya seperti, “Bang!” Dengan mendorong jawaban “Tidak”, Marti mendorong penyelianya ke zona tempat dia membuat keputusan. Kemudian

Machine Translated by Google

dia melanjutkan perasaan keamanan dan kekuatannya dengan sebuah pertanyaan yang mengundangnya untuk menentukan langkah selanjutnya.

Yang penting di sini adalah bahwa Marti tidak hanya menerima kata “Tidak”; dia mencarinya dan memeluknya.

Pada konferensi penjualan baru-baru ini, saya bertanya kepada para peserta tentang satu kata yang mereka semua takuti. Seluruh kelompok berteriak, "Tidak!" Bagi mereka—dan bagi hampir semua orang—"Tidak" berarti satu hal: akhir diskusi.

Tapi bukan itu artinya.

"Tidak" bukanlah kegagalan. Digunakan secara strategis itu adalah jawaban yang membuka jalan ke depan. Sampai pada titik di mana Anda tidak lagi merasa ngeri dengan kata "Tidak" adalah momen pembebasan yang perlu dicapai oleh setiap negosiator. Karena jika ketakutan terbesar Anda adalah "Tidak", Anda tidak dapat bernegosiasi. Anda adalah sandera dari "Ya." Anda diborgol. Kamu sudah selesai.

Jadi mari kita menanggalkan pakaian "Tidak." Ini adalah penegasan kembali otonomi. Ini bukan penggunaan atau penyalahgunaan kekuasaan; itu bukan tindakan penolakan; itu bukanlah manifestasi dari keras kepala; ini bukan akhir dari negosiasi.

Nyatanya, "Tidak" sering membuka diskusi. Semakin cepat Anda mengatakan "Tidak", semakin cepat Anda bersedia melihat opsi dan peluang yang sebelumnya tidak Anda ketahui. Mengatakan "Tidak" sering mendorong orang untuk bertindak karena mereka merasa telah melindungi diri mereka sendiri dan sekarang melihat peluang yang hilang.

Karena saya telah mengungkap "Tidak" untuk diri saya sendiri, saya menemukan ide, persepsi, dan bagasi yang dimiliki orang-orang dengan kata dua huruf itu sangat menarik. Bagi saya, ini seperti menonton film atau video musik dari tahun 1980-an untuk kesekian kalinya. Anda dapat mengidentifikasi diri dengan pengalaman—sekaligus menyadari fakta bahwa dunia, dan Anda, telah bergerak maju.

Hari ini, saya melatih siswa saya untuk belajar melihat "Tidak" apa adanya. Daripada merugikan mereka atau orang yang mereka negosiasikan, “Tidak” melindungi dan menguntungkan semua pihak dalam pertukaran. "Tidak" menciptakan keselamatan, keamanan, dan perasaan terkendali. Ini adalah persyaratan untuk kesuksesan yang dapat diterapkan. Ini jeda, dorongan, dan kesempatan bagi pembicara untuk mengartikulasikan apa yang mereka inginkan.

Seperti yang Anda lihat, "Tidak" memiliki banyak keterampilan.

- ÿ “Tidak” memungkinkan isu-isu yang sebenarnya muncul;
- ÿ “Tidak” melindungi orang dari membuat—dan membiarkan mereka mengoreksi—keputusan yang tidak efektif;

Machine Translated by Google

ÿ "Tidak" memperlambat segalanya sehingga orang dapat dengan bebas menerima keputusan mereka dan kesepakatan yang mereka buat;

ÿ "Tidak" membantu orang merasa aman, aman, nyaman secara emosional, dan mengendalikan keputusan mereka;

ÿ “Tidak” memajukan upaya setiap orang.

Salah satu siswa sekolah pascasarjana saya, seorang penggalang dana politik bernama Ben Ottenhoff, membawa pulang pelajaran ini dengan keras. Selama bertahun-tahun, dia telah menggunakan skrip penggalangan dana "pola Ya" tradisional untuk mengumpulkan uang bagi kandidat kongres dari Partai Republik.

PENGGALANGAN DANA: Halo, bisakah saya berbicara dengan Tuan Smith?

TN. SMITH: Ya, ini dia.

PENGGALANGAN DANA: Saya menelepon dari Komite XYZ, dan saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan penting tentang pandangan Anda tentang ekonomi kita saat ini. Apakah Anda percaya bahwa harga gas saat ini terlalu tinggi?

TN. SMITH: Ya, harga gas terlalu tinggi dan merugikan keluarga saya.

PENGGALANGAN DANA: Apakah Anda yakin bahwa Demokrat adalah bagian dari masalah terkait harga gas yang tinggi?

TN. SMITH: Ya, Presiden Obama adalah orang jahat

PENGGALANGAN DANA: Apakah menurut Anda kita perlu perubahan di bulan November?

TN. SMITH: Ya, saya lakukan.

PENGGALANGAN DANA: Bisakah Anda memberi saya nomor kartu kredit Anda sehingga Anda dapat menjadi bagian dari perubahan itu?

Setidaknya secara teori, jawaban "Ya" membangun reservoir positif yang meledak menjadi sumbangan saat diminta di akhir naskah. Masalahnya, pada kenyataannya, adalah bahwa skrip "pola Ya" telah memberikan tingkat pengembalian yang buruk selama bertahun-tahun. Semua langkahnya adalah "Ya", tetapi jawaban akhirnya selalu "Tidak".

Kemudian Ben membaca buku Jim Camp *Mulailah dengan TIDAK* di kelas saya dan mulai bertanya-tanya apakah “Tidak” bisa menjadi alat untuk meningkatkan donasi. Ben tahu bahwa memberi calon donor cara yang tidak sulit untuk membatalkan panggilan akan menjadi penjualan yang sulit bagi penggalang dana akar rumputnya, karena itu bertentangan dengan semua yang telah mereka latih. Tapi Ben adalah orang yang cerdas, jadi alih-alih bertukar skrip sepenuhnya, dia meminta sekelompok kecil orang akar rumputnya menguji pasar skrip berorientasi "Tidak".

Machine Translated by Google

PENGGALANGAN DANA: Halo, bisakah saya berbicara dengan Tuan Smith?

TN. SMITH: Ya, ini dia.

PENGGALANGAN DANA: Saya menelepon dari Komite XYZ, dan saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan penting tentang pandangan Anda tentang ekonomi kita saat ini. Apakah Anda merasa bahwa jika segala sesuatunya tetap seperti sekarang, hari-hari terbaik Amerika akan segera tiba?

TN. SMITH: Tidak, keadaan hanya akan bertambah buruk.

PENGGALANGAN DANA: Apakah Anda akan duduk dan menonton Presiden Obama merebut Gedung Putih pada bulan November tanpa melakukan perlawanan?

TN. SMITH: Tidak, saya akan melakukan apa pun yang saya bisa untuk memastikan itu tidak terjadi terjadi.

PENGGALANGAN DANA: Jika Anda ingin melakukan sesuatu hari ini untuk memastikan itu tidak terjadi, Anda dapat memberikan kepada Komite XYZ, yang bekerja keras untuk memperjuangkan Anda.

Lihat seberapa jelas hal itu menukar "Ya" dengan "Tidak" dan menawarkan untuk menerima sumbangan jika Tuan Smith *menginginkannya?* Itu menempatkan Tuan Smith di kursi pengemudi; dia bertanggung jawab. Dan itu berhasil! Dalam perputaran yang benar-benar luar biasa, skrip berorientasi "Tidak" mendapat *tingkat pengembalian 23 persen lebih baik.*

Satu-satunya bagian yang menyedihkan dari kisah Ben adalah bahwa meskipun hasilnya sangat meningkat, dia tidak dapat meluncurkan naskahnya ke semua penggalang dana. Itu bertentangan dengan ortodoksi penggalangan dana, dan penggalangan dana lama seperti kenyamanan palsu dari "Ya". Kejeniusan sering dirindukan saat pertama kali, bukan?

Seorang jenius negosiasi yang tidak mungkin terlewatkan adalah Mark Cuban, miliarder pemilik Dallas Mavericks. Saya selalu mengutip kepada murid-murid saya salah satu kalimat terbaiknya tentang negosiasi: "Setiap 'Tidak' membuat saya semakin dekat dengan 'Ya.'" Tetapi kemudian saya mengingatkan mereka bahwa mengeluarkan "Tidak" itu untuk menuju "Ya" bukanlah selalu mudah.

Ada perbedaan besar antara membuat rekan Anda merasa bahwa mereka dapat mengatakan "Tidak" dan benar-benar membuat mereka mengatakannya. Kadang-kadang, jika Anda berbicara dengan seseorang yang tidak mendengarkan, satu-satunya cara Anda dapat memecahkan tengkoraknya adalah dengan memusuhi mereka menjadi "Tidak".

Salah satu cara terbaik untuk melakukan ini adalah dengan salah melabeli salah satu emosi atau keinginan pihak lain. Anda mengatakan sesuatu yang Anda tahu benar-benar salah, seperti "Jadi sepertinya Anda benar-benar ingin meninggalkan pekerjaan Anda" ketika mereka jelas ingin tetap tinggal. Itu memaksa mereka untuk mendengarkan dan membuat mereka nyaman mengoreksi Anda dengan mengatakan, “Tidak, bukan itu. Ini dia.”

Machine Translated by Google

Cara lain untuk memaksa "Tidak" dalam negosiasi adalah dengan menanyakan kepada pihak lain apa yang *tidak* mereka inginkan. "Mari kita bicara tentang apa yang akan Anda katakan 'Tidak'," Anda akan berkata. Dan orang merasa nyaman mengatakan "Tidak" di sini karena rasanya seperti melindungi diri sendiri. Dan begitu Anda membuat mereka mengatakan "Tidak", orang akan jauh lebih terbuka untuk bergerak maju menuju opsi dan ide baru.

"Tidak"—atau kekurangannya—juga berfungsi sebagai peringatan, burung kenari di tambang batu bara. Jika terlepas dari semua upaya Anda, pihak lain tidak akan mengatakan "Tidak", Anda berurusan dengan orang yang bimbang atau bingung atau yang memiliki agenda tersembunyi. Dalam kasus seperti itu Anda harus mengakhiri negosiasi dan pergi.

Anggap saja seperti ini: Tidak "Tidak" berarti tidak pergi.

EMAIL MAGIC: BAGAIMANA JANGAN PERNAH DIABAIKAN LAGI

Tidak ada yang lebih menjengkelkan daripada diabaikan. Ditolak itu buruk, tetapi tidak mendapat tanggapan sama sekali adalah lubangnya. Itu membuat Anda merasa tidak terlihat, seolah-olah Anda tidak ada. Dan itu membuang-buang waktu Anda. Kita semua pernah mengalaminya: Anda mengirim email ke seseorang yang ingin Anda ajak berbisnis dan mereka mengabaikan Anda. Kemudian Anda mengirim tindak lanjut yang sopan dan mereka menghalangi Anda lagi. Jadi apa yang kamu lakukan?

Anda memprovokasi "Tidak" dengan email satu kalimat ini.

Apakah Anda menyerah pada proyek ini?

Intinya adalah bahwa email satu kalimat ini merangkum yang terbaik dari pertanyaan berorientasi "Tidak" dan memainkan keengganan alami rekan Anda untuk kehilangan. Jawaban "Tidak" dari permintaan email menawarkan pihak lain perasaan aman dan ilusi kendali sambil mendorong mereka untuk menentukan posisi mereka dan menjelaskannya kepada Anda.

Sama pentingnya, itu membuat ancaman implisit bahwa Anda akan pergi dengan persyaratan Anda sendiri. Untuk mencegah hal itu terjadi—untuk memotong kerugian mereka dan membuktikan kekuatan mereka—kecenderungan alami pihak lain adalah untuk langsung menjawab dan tidak setuju. *Tidak, prioritas kami tidak berubah. Kami baru saja terjebak dan*

. . .

Jika Anda adalah orang tua, Anda sudah menggunakan teknik ini secara naluriah. Apa yang Anda lakukan ketika anak-anak Anda tidak mau keluar rumah/taman/mal? Anda berkata, “Baik. Saya pergi, ”dan Anda mulai berjalan pergi. Saya akan menebak bahwa lebih dari separuh waktu mereka berteriak, "Tidak, tunggu!" dan berlari mengejar. Tidak ada orang yang suka ditinggalkan.

Sekarang, ini mungkin tampak seperti cara yang tidak sopan untuk menyapa seseorang dalam bisnis, tetapi Anda

Machine Translated by Google

harus mengatasi itu. Itu tidak kasar, dan meskipun langsung, itu terselubung dengan keamanan "Tidak". Mengabaikanmu adalah hal yang tidak sopan. Saya dapat memberi tahu Anda bahwa saya telah berhasil menggunakan ini tidak hanya di Amerika Utara, tetapi dengan orang-orang dari dua budaya berbeda (Arab dan China) yang terkenal karena tidak pernah mengatakan "Tidak".

PELAJARAN KUNCI

Menggunakan alat-alat bab ini dalam kehidupan sehari-hari sulit bagi banyak orang karena bertentangan langsung dengan salah satu diktum sosial terbesar masyarakat. Yaitu, "Jadilah baik."

Kami telah menjadikan kebaikan sebagai cara untuk melumasi roda sosial, namun seringkali itu adalah tipu muslihat. Kami sopan dan kami tidak setuju untuk menjalani kehidupan sehari-hari dengan tingkat gesekan yang paling kecil. Tapi dengan mengubah kebaikan menjadi pelumas, kita telah menghilangkan maknanya. Senyum dan anggukan mungkin menandakan "Keluarkan aku dari sini!" sebanyak itu berarti "Senang bertemu denganmu."

Itu adalah kematian bagi seorang negosiator yang baik, yang mendapatkan kekuatan mereka dengan memahami situasi rekan mereka dan menggali informasi tentang keinginan dan kebutuhan rekan mereka. Mengekstrak informasi itu berarti membuat pihak lain merasa aman dan terkendali. Dan meskipun kedengarannya kontradiktif, cara untuk mencapainya adalah dengan membuat pihak lain tidak setuju, menarik batasan mereka sendiri, mendefinisikan keinginan mereka sebagai fungsi dari apa yang tidak mereka inginkan.

Saat Anda mencoba menggunakan metode bab ini, saya mendorong Anda untuk menganggapnya sebagai anti–"muslihat kebaikan". Bukan dalam arti bahwa mereka tidak baik, tetapi dalam arti bahwa mereka asli. Memicu "Tidak" menghilangkan kepalsuan plastik "Ya" dan membawa Anda ke apa yang sebenarnya dipertaruhkan. Sepanjang jalan, ingatlah pelajaran yang kuat ini:

ÿ Hentikan kebiasaan mencoba membuat orang mengatakan "ya". Didorong untuk "ya" membuat orang bersikap defensif. Kecintaan kita untuk mendengar "ya" membuat kita buta terhadap sikap defensif yang kita sendiri rasakan ketika seseorang mendorong kita untuk mengatakannya.

ÿ "Tidak" bukanlah sebuah kegagalan. Kami telah belajar bahwa "Tidak" adalah anti-"Ya" dan karena itu kata yang harus dihindari dengan cara apa pun. Tapi itu sering kali hanya berarti "Tunggu" atau "Saya tidak nyaman dengan itu". Pelajari cara mendengarnya dengan tenang. Ini bukan akhir dari negosiasi, tetapi awal.

ÿ “Ya” adalah tujuan akhir dari sebuah negosiasi, tetapi jangan membidiknya di awal. Meminta seseorang untuk “Ya” terlalu cepat dalam percakapan— “Lakukan

Machine Translated by Google

Anda suka minum air, Tuan Smith?”—berjaga-jaga dan melukis Anda sebagai penjual yang tidak bisa dipercaya.

ÿ Mengatakan "Tidak" membuat pembicara merasa aman, terlindungi, dan terkendali, jadi piculah. Dengan mengatakan apa yang tidak mereka inginkan, rekan Anda menentukan ruang mereka dan mendapatkan kepercayaan diri dan kenyamanan untuk mendengarkan Anda. Itu sebabnya "Apakah sekarang waktu yang buruk untuk berbicara?" selalu lebih baik daripada "Apakah Anda punya waktu beberapa menit untuk berbicara?"

ÿ Terkadang satu-satunya cara untuk membuat rekan Anda mendengarkan dan terlibat dengan Anda adalah dengan memaksa mereka untuk menjawab “Tidak”. Itu berarti dengan sengaja salah memberi label pada salah satu emosi atau keinginan mereka atau mengajukan pertanyaan konyol—seperti, "Sepertinya Anda ingin proyek ini gagal"—yang hanya bisa dijawab secara negatif.

ÿ Bernegosiasi dalam dunia mereka. Persuasi bukanlah tentang seberapa cerdas atau halus atau kuatnya Anda. Ini tentang pihak lain yang meyakinkan diri sendiri bahwa solusi yang Anda inginkan adalah ide mereka sendiri. Jadi jangan kalahkan mereka dengan logika atau kekerasan. Ajukan pertanyaan yang membuka jalan menuju tujuan Anda. *Ini bukan tentang Anda.*

ÿ Jika calon mitra bisnis mengabaikan Anda, hubungi mereka dengan pertanyaan berorientasi "Tidak" yang jelas dan ringkas yang menunjukkan bahwa Anda siap untuk pergi. "Apakah kamu sudah menyerah pada proyek ini?" bekerja keajaiban.

Machine Translated by Google

BAB 5

MEMICU DUA KATA ITU SEGERA TRANSFORMASI APAPUN PERUNDINGAN

Pada Agustus 2000, kelompok Islam militan Abu Sayyaf, di Filipina selatan, menyiarkan bahwa mereka telah menangkap seorang agen CIA. Kebenaran tidak layak diberitakan, atau berharga bagi para pemberontak.

Abu Sayyaf telah menculik Jeffrey Schilling, seorang Amerika berusia dua puluh empat tahun yang melakukan perjalanan di dekat pangkalan mereka di Pulau Jolo. Berasal dari California, Schilling menjadi sandera dengan label harga $10 juta di kepalanya.

Saat itu saya adalah Supervisory Special Agent (SSA) yang tergabung dalam Crisis Negotiation Unit (CNU) elite FBI. CNU setara dengan pasukan khusus negosiasi. Itu melekat pada Tim Penyelamatan Sandera (HRT) FBI.

Keduanya adalah aset respons kontrateroris nasional. Mereka adalah yang terbaik dari yang terbaik.

CNU berbasis di Akademi FBI di Quantico, Virginia. Akademi FBI kemudian dikenal dengan satu kata, "Quantico." Benar atau salah, Quantico telah mengembangkan reputasi sebagai salah satu pusat, jika bukan *pusat* pengetahuan, untuk penegakan hukum. Ketika negosiasi berjalan buruk dan negosiator yang terlibat diarahkan untuk menelepon dan mencari tahu apa yang dikatakan "Quantico", CNU adalah yang mereka hubungi.

CNU mengembangkan apa yang merupakan pokok yang kuat dalam dunia negosiasi krisis berisiko tinggi, Model Tangga Perubahan Perilaku (BCSM). Model tersebut mengusulkan lima tahap—pendengaran aktif, empati, hubungan baik, pengaruh, dan perubahan perilaku—yang membawa setiap negosiator dari mendengarkan menjadi memengaruhi perilaku.

Asal-usul model dapat ditelusuri kembali ke psikolog besar Amerika Carl Rogers, yang mengusulkan bahwa perubahan nyata hanya dapat terjadi ketika seorang terapis menerima klien sebagaimana adanya—sebuah pendekatan yang dikenal sebagai penghargaan positif tanpa syarat. Namun, sebagian besar dari kita, seperti yang dijelaskan Rogers, berharap bahwa cinta, pujian, dan persetujuan bergantung pada ucapan dan perbuatan.

Machine Translated by Google

hal-hal yang orang (awalnya, orang tua kita) anggap benar. Artinya, karena bagi sebagian besar dari kita, penghargaan positif yang kita alami bersyarat, kita mengembangkan kebiasaan menyembunyikan siapa diri kita sebenarnya dan apa yang sebenarnya kita pikirkan, alih-alih menyesuaikan kata-kata kita untuk mendapatkan persetujuan tetapi mengungkapkan sedikit.

Itulah sebabnya sangat sedikit interaksi sosial yang mengarah pada perubahan perilaku yang sebenarnya. Pertimbangkan pasien tipikal dengan penyakit jantung koroner berat yang pulih dari operasi jantung terbuka. Dokter memberi tahu pasien: “Operasi ini bukanlah penyembuhan. Satu-satunya cara untuk benar-benar memperpanjang hidup Anda adalah dengan melakukan perubahan perilaku berikut. .
.” Pasien yang bersyukur menjawab: “Ya, ya, ya, tentu saja, Dokter! Ini adalah kesempatan kedua saya. Saya akan berubah!"

Dan apakah mereka? Studi demi studi menunjukkan bahwa, tidak, tidak ada yang berubah; dua tahun setelah operasi mereka, lebih dari 90 persen pasien tidak mengubah gaya hidup mereka sama sekali.

Meskipun taruhan negosiasi sehari-hari dengan anak, bos, atau klien Anda biasanya tidak setinggi negosiasi sandera (atau krisis kesehatan), lingkungan psikologis diperlukan tidak hanya untuk kepatuhan sementara pada saat itu, tetapi juga naluri nyata. -tingkat perubahan, adalah sama.

Jika Anda berhasil membawa seseorang menaiki Tangga Perubahan Perilaku, setiap tahap berusaha untuk menimbulkan lebih banyak kepercayaan dan lebih banyak koneksi, akan ada momen terobosan ketika penghargaan positif tanpa syarat dibangun dan Anda dapat mulai memberikan pengaruh.

Setelah bertahun-tahun menyempurnakan BCSM dan taktiknya, saya dapat mengajari siapa pun cara mencapai momen itu. Tapi seperti yang diketahui ahli jantung dengan sangat baik, dan legiun lulusan sekolah B berhenti membaca buku negosiasi paling terkenal di dunia, *Getting to Yes,* akhirnya menemukan, kemungkinan besar Anda belum sampai di sana jika yang Anda dengar adalah kata “ya.”

Seperti yang akan segera Anda pelajari, dua kata termanis dalam setiap negosiasi sebenarnya adalah "Benar."

CIPTAKAN EPIPHANI HALUS

Saya alami untuk kasus Schilling. Saya telah menghabiskan beberapa waktu di Filipina dan memiliki latar belakang terorisme yang luas sejak hari-hari saya di New York City ditugaskan ke Satuan Tugas Terorisme Gabungan (JTTF).

Beberapa hari setelah Schilling menjadi sandera, rekan saya Chuck Regini dan saya terbang ke Manila untuk menjalankan negosiasi. Bersama Jim Nixon, pejabat tertinggi FBI di Manila, kami berunding dengan petinggi militer Filipina. Mereka setuju

Machine Translated by Google

untuk membiarkan kami memandu negosiasi. Kemudian kami turun ke bisnis. Salah satu dari kami akan bertanggung jawab atas strategi negosiasi untuk FBI dan konsekuensinya untuk pemerintah AS. Itu menjadi peran saya. Dengan dukungan rekan-rekan saya, tugas saya adalah membuat strategi, menyetujuinya, dan menerapkannya.

Sebagai akibat dari kasus Schilling, saya akan menjadi negosiator penculikan internasional utama FBI.

Musuh utama kami adalah Abu Sabaya, pemimpin pemberontak yang secara pribadi bernegosiasi untuk mendapatkan uang tebusan Schilling. Sabaya adalah seorang veteran gerakan pemberontak dengan masa lalu yang penuh kekerasan. Dia langsung keluar dari film, pembunuh teroris-sosiopat. Dia memiliki sejarah pemerkosaan, pembunuhan, dan pemenggalan. Dia suka merekam perbuatan berdarahnya di video dan mengirimkannya ke media Filipina.

Sabaya selalu memakai kacamata hitam, bandana, kaos hitam, dan celana camo. Menurutnya hal itu membuatnya menjadi sosok yang lebih gagah. Jika Anda mencari foto teroris Abu Sayyaf dari periode ini, Anda selalu melihatnya dengan kacamata hitam. Itu Sabaya.

Sabaya mencintai, mencintai, mencintai media. Dia meminta wartawan Filipina melakukan panggilan cepat. Mereka akan meneleponnya dan mengajukan pertanyaan dalam bahasa Tagalog, bahasa ibunya. Dia akan menjawab dalam bahasa Inggris karena dia ingin dunia mendengar suaranya di CNN. "Mereka harus membuat film tentang saya," katanya kepada wartawan.

Di mata saya, Sabaya adalah seorang pengusaha berdarah dingin dengan ego sebesar Texas. Seekor hiu sungguhan. Sabaya tahu dia dalam permainan komoditas. Di Jeffrey Schilling, dia memiliki barang berharga. Berapa banyak yang bisa dia dapatkan untuk itu? Dia akan mengetahuinya, dan saya bermaksud membuat kejutan yang tidak dia sukai. Sebagai agen FBI, saya ingin membebaskan sandera dan membawa pelakunya ke pengadilan.

Salah satu aspek penting dari setiap negosiasi adalah mencari tahu bagaimana musuh Anda tiba di posisinya. Sabaya membuang tebusan $10 juta berdasarkan perhitungan bisnis.

Pertama, Amerika Serikat menawarkan $5 juta untuk informasi yang mengarah pada penangkapan buronan yang tersisa dari pengeboman World Trade Center tahun 1993. Sabaya beralasan bahwa jika Amerika Serikat akan membayar $5 juta untuk mendapatkan seseorang yang tidak disukainya, itu akan membayar lebih banyak untuk seorang warga negara.

Kedua, faksi saingan Abu Sayyaf baru saja dilaporkan telah dibayar $20 juta untuk enam tawanan Eropa Barat. Orang kuat Libya Muammar Gaddafi telah melakukan pembayaran sebagai “bantuan pembangunan.” Absurditas ini diperparah dengan sebagian besar uang tebusan yang dibayarkan dengan uang palsu. Itu adalah kesempatan bagi Gaddafi untuk mempermalukan pemerintah Barat

Machine Translated by Google

dan mendapatkan uang over-the-table untuk kelompok-kelompok yang bersimpati dengannya. Saya yakin dia menertawakan episode itu sampai hari kematiannya.

Apapun, harga telah ditetapkan. Sabaya menghitung dan memperkirakan Schilling bernilai $10 juta. Masalahnya, Jeff Schilling berasal dari keluarga kelas pekerja. Ibunya bisa mendapatkan $10.000, mungkin. Amerika Serikat tidak akan membayar satu dolar pun. Tapi kami akan mengizinkan pembayaran dilakukan jika itu bisa dijalankan sebagai operasi "menyengat".

Jika kami dapat menarik Sabaya ke dalam situasi tawar-menawar penawaran-penawaran, kami memiliki sistem tawar-menawar yang bekerja setiap saat. Kami bisa mengalahkannya sampai ke tempat yang kami inginkan, mengeluarkan sandera, dan memasang "sengatan".

Berbulan-bulan Sabaya tak mau mengalah. Dia berargumen bahwa umat Islam di Filipina telah menderita lima ratus tahun penindasan, sejak misionaris Spanyol membawa agama Katolik ke Filipina pada abad keenam belas. Dia membacakan contoh-contoh di mana kekejaman telah dilakukan terhadap leluhur Islamnya. Dia menjelaskan mengapa Abu Sayyaf ingin mendirikan negara Islam di Filipina selatan. Hak penangkapan ikan telah dilanggar. Sebut saja, dia memikirkannya dan menggunakannya.

Sabaya menginginkan $10 juta sebagai ganti rugi perang—bukan uang tebusan, tetapi ganti rugi perang. Dia memegang teguh permintaannya dan menjauhkan kami dari sistem penawaran-penawaran balik yang ingin kami gunakan untuk melawannya.

Dan dia kadang-kadang memberikan ancaman bahwa dia menyiksa Jeff Schilling.

Sabaya bernegosiasi langsung dengan Benjie, seorang perwira militer Filipina. Mereka berbicara dalam bahasa Tagalog. Kami meninjau transkrip yang diterjemahkan ke bahasa Inggris dan menggunakannya untuk memberi saran kepada Benjie. Saya berputar masuk dan keluar dari Manila dan mengawasi pembicaraan dan strategi. Saya menginstruksikan Benjie untuk menanyakan apa hubungan Schilling dengan darah buruk selama lima ratus tahun antara Muslim dan Filipina. Dia mengatakan kepada Sabaya bahwa $10 juta itu tidak mungkin.

Tidak peduli pendekatan apa yang kami ambil untuk "bernalar" dengan Sabaya tentang alasannya Schilling tidak ada hubungannya dengan "kerusakan perang", itu tidak didengarkan.

Terobosan "benar" pertama kami sebenarnya datang saat saya bernegosiasi dengan Benjie. Dia adalah seorang patriot dan pahlawan Filipina sejati. Dia adalah pemimpin Pasukan Aksi Khusus Kepolisian Nasional Filipina dan pernah terlibat baku tembak. Dalam banyak kesempatan, Benjie dan anak buahnya telah dikirim dalam misi penyelamatan untuk menyelamatkan para sandera, dan mereka memiliki rekor yang luar biasa. Anak buahnya ditakuti, untuk alasan yang bagus. Mereka jarang memborgol.

Benjie ingin mengambil garis keras dengan Sabaya dan berbicara dengannya secara langsung, tidak

Machine Translated by Google

istilah omong kosong. Kami ingin melibatkan Sabaya dalam dialog untuk menemukan apa yang membuat musuh tergerak. Kami sebenarnya ingin menjalin hubungan baik dengan musuh. Bagi Benjie itu tidak menyenangkan.

Benjie memberi tahu kami bahwa dia perlu istirahat. Kami telah bekerja dengannya hampir dua puluh empat jam sehari, tujuh hari seminggu selama beberapa minggu. Dia ingin menghabiskan waktu bersama keluarganya di pegunungan di utara Manila. Kami setuju, tetapi hanya dengan syarat kami dapat menemaninya dan menghabiskan beberapa jam pada hari Sabtu dan Minggu untuk mengerjakan strategi negosiasi.

Sabtu malam itu kami duduk di perpustakaan kediaman musim panas duta besar Amerika untuk menyusun strategi. Saat saya menjelaskan kepada Benjie nilai dari membangun hubungan kerja berbasis hubungan, bahkan dengan musuh yang berbahaya seperti Sabaya, saya bisa melihat geraman muncul di wajahnya. Saya menyadari bahwa saya perlu bernegosiasi dengan Benjie.

“Kamu benci Sabaya, kan?” Kataku, memimpin dengan label.

Benjie menurunkanku. "Saya katakan saya lakukan!" dia berkata. “Dia telah membunuh dan memperkosa. Dia muncul di radio kami ketika kami melemparkan mortir ke posisinya dan berkata 'mortir ini adalah musik di telingaku.' Saya mendengar suaranya muncul di radio kami suatu hari dan merayakan bahwa dia berdiri di atas tubuh salah satu anak buah saya.

Ledakan ini setara dengan Benjie untuk "itu benar." Saat dia mengakui kemarahannya, saya melihatnya mengendalikan amarahnya dan menenangkan diri. Meskipun dia sangat bagus sampai saat itu, sejak saat itu Benjie menjadi superstar. Dia berkembang menjadi negosiator yang benar-benar berbakat.

"Negosiasi" antara Benjie dan saya ini tidak berbeda dengan negosiasi lainnya antara rekan kerja yang tidak setuju dengan suatu strategi. Sebelum Anda meyakinkan mereka untuk melihat apa yang ingin Anda capai, Anda harus mengatakan hal-hal yang akan membuat mereka berkata, "Itu benar."

Terobosan yang “benar” biasanya tidak muncul di awal negosiasi. Itu tidak terlihat oleh lawan bicara ketika itu terjadi, dan mereka menerima apa yang Anda katakan. Bagi mereka, itu adalah pencerahan yang halus.

MEMICU A "ITU BENAR!" DENGAN RINGKASAN

Setelah empat bulan berunding, Sabaya tetap tak mau mengalah. Saya memutuskan sudah waktunya untuk menekan tombol reset.

Benjie sangat pandai memperpanjang percakapan sehingga Anda bisa tahu bahwa ada kalanya Sabaya mondar-mandir selama satu jam.

Machine Translated by Google

sebelum menelepon Benjie, mencoba mencari cara untuk mendapatkan apa yang diinginkannya. Dia akan menelepon dan berkata, “Katakan padaku ya atau tidak! Hanya ya atau tidak!”

Kami harus mengeluarkan Sabaya dari perang ini yang merusak omong kosong. Tidak peduli jenis pertanyaan, logika, atau penalaran apa pun yang kami coba dengannya, dia tidak akan melepaskannya. Ancaman terhadap Schilling datang dan pergi. Kami berbicara dengannya setiap kali.

Saya memutuskan bahwa untuk menembus fase ini kami perlu memposisikan ulang Sabaya dengan kata-katanya sendiri dengan cara yang akan menghilangkan penghalang. Kami perlu membuatnya berkata, "Itu benar." Saat itu, saya tidak tahu pasti terobosan seperti apa yang akan diberikannya kepada kami. Saya hanya tahu kami perlu memercayai prosesnya.

Saya menulis dokumen dua halaman yang menginstruksikan Benjie untuk mengubah arah. Kami akan menggunakan hampir setiap taktik dalam gudang mendengarkan aktif:

1. Jeda Efektif: Diam itu kuat. Kami menyuruh Benjie untuk menggunakannya sebagai penekanan, untuk menyemangati Sabaya agar terus berbicara hingga akhirnya, seperti membersihkan rawa, emosi terkuras dari dialog tersebut.

2. Pendorong Minimal: Selain diam, kami menginstruksikan menggunakan frasa sederhana, seperti "Ya", "Oke", "Uh-huh", atau "Begitu", untuk menyampaikan secara efektif bahwa Benjie sekarang menaruh perhatian penuh pada Sabaya dan semua dia harus mengatakan.

3. Mencerminkan: Daripada berdebat dengan Sabaya dan mencoba memisahkan Schilling dari “kerugian perang”, Benjie akan mendengarkan dan mengulangi kembali apa yang dikatakan Sabaya.

4. Pelabelan: Benjie harus menamai perasaan Sabaya dan mengidentifikasi perasaannya. “Semuanya tampak sangat tidak adil secara tragis, sekarang aku bisa mengerti mengapa kamu terdengar sangat marah.”

5. Mengutip: Benjie harus mengulangi apa yang dikatakan Sabaya kepadanya dengan kata-kata Benjie sendiri. Ini, kami katakan padanya, akan menunjukkan dengan kuat bahwa Anda benar-benar mengerti dan tidak hanya menirukan kekhawatirannya.

6. Ringkas: Ringkasan yang baik adalah kombinasi dari artikulasi ulang makna dari apa yang dikatakan ditambah pengakuan emosi yang mendasari makna tersebut (parafrase + pelabelan = ringkasan). Kami memberi tahu Benjie bahwa dia perlu mendengarkan dan mengulangi "dunia menurut Abu Sabaya". Dia perlu meringkas semua secara lengkap dan lengkap

Machine Translated by Google

omong kosong yang dilontarkan Sabaya tentang kerusakan akibat perang dan hak menangkap ikan serta penindasan selama lima ratus tahun. Dan begitu dia melakukannya sepenuhnya dan sepenuhnya, satu-satunya tanggapan yang mungkin untuk Sabaya, dan siapa pun yang dihadapkan pada ringkasan yang bagus, adalah "itu benar".

Dua hari kemudian Sabaya menelepon Benjie. Sabaya berbicara. Benji mendengarkan. Ketika dia berbicara, dia mengikuti naskah saya: dia bersimpati dengan kesulitan kelompok pemberontak. Mencerminkan, menyemangati, memberi label, setiap taktik bekerja mulus dan kumulatif untuk melunakkan Sabaya dan mulai mengubah perspektifnya. Akhirnya, Benjie mengulangi dengan kata-katanya sendiri sejarah versi Sabaya dan emosi yang menyertai versi itu.

Sabaya terdiam hampir semenit. Akhirnya dia berbicara.

"Itu benar," katanya.

Kami mengakhiri panggilan.

Tuntutan “kerusakan perang” menghilang begitu saja.

Sejak saat itu Sabaya tidak pernah menyebut uang lagi. Dia tidak pernah meminta sepeser pun untuk pembebasan Jeffrey Schilling. Dia akhirnya menjadi sangat lelah dengan kasus ini dan menahan pemuda California itu sehingga dia lengah. Schilling melarikan diri dari kamp mereka, dan pasukan komando Filipina menyerbu masuk dan menyelamatkannya. Dia kembali dengan selamat ke keluarganya di California.

Dua minggu setelah Jeff Schilling melarikan diri, Sabaya menelepon Benjie:

"Apakah kamu sudah dipromosikan?" Dia bertanya. "Jika tidak, kamu seharusnya begitu."

"Mengapa?" tanya Benjie.

“Saya akan menyakiti Jeffrey,” kata Sabaya. "Aku tidak tahu apa yang kamu lakukan untuk mencegahku melakukan itu, tapi apa pun itu, itu berhasil."

Pada Juni 2002 Sabaya tewas dalam baku tembak dengan unit militer Filipina.

Di tengah panasnya negosiasi untuk kehidupan seorang pria, saya tidak menghargai nilai dari dua kata itu: "Itu benar." Tetapi ketika saya mempelajari transkrip dan merekonstruksi lintasan negosiasi, saya menyadari bahwa Sabaya telah berubah haluan ketika dia mengucapkan kata-kata itu. Benjie telah menggunakan beberapa teknik dasar yang telah kami kembangkan selama bertahun-tahun. Dia telah mencerminkan visi Sabaya. Dia telah mundur dari konfrontasi. Dia membiarkan Sabaya berbicara dengan bebas dan menceritakan kejadian versinya.

"Itu benar" menandakan bahwa negosiasi dapat dilanjutkan dari kebuntuan. Itu meruntuhkan penghalang yang menghambat kemajuan. Itu menciptakan titik realisasi dengan musuh kita di mana dia benar-benar menyetujui suatu hal tanpa perasaan

Machine Translated by Google

setelah menyerah.

Itu adalah kemenangan diam-diam.

Ketika musuh Anda berkata, "Itu benar," mereka merasa telah menilai apa yang Anda katakan dan mengucapkannya sebagai kebenaran atas kehendak bebas mereka sendiri. Mereka menerimanya.

"Itu benar" memungkinkan kami menarik pembicaraan dan mengalihkan Sabaya agar tidak menyakiti Schilling. Dan itu memberi waktu bagi pasukan komando Filipina untuk melakukan operasi penyelamatan mereka.

Dalam negosiasi penyanderaan, kami tidak pernah mencoba untuk mendapatkan "ya" sebagai titik akhir. Kami tahu bahwa "ya" tidak ada artinya tanpa "bagaimana". Dan ketika kami menerapkan taktik negosiasi sandera ke dalam bisnis, kami melihat bagaimana "itu benar" sering kali memberikan hasil terbaik.

"ITU BENAR" ITU HEBAT, TETAPI JIKA "ANDA BENAR", TIDAK ADA PERUBAHAN

Berkendara menuju "itu benar" adalah strategi kemenangan dalam semua negosiasi. Tapi mendengar "kamu benar" adalah bencana.

Ambil anak saya, Brandon, dan perkembangannya sebagai pemain sepak bola. Dia telah bermain di garis ofensif dan defensif sepanjang sekolah menengah. Dengan tinggi enam kaki dua dan berat 250 pound, dia sangat tangguh. Dia suka menjatuhkan setiap pemain yang mengenakan jersey lawan ke tanah.

Setelah bermain quarterback, saya tidak sepenuhnya menghargai sifat kerah biru sebagai seorang gelandang. Linemen seperti kambing gunung. Mereka menundukkan kepala dan memukul benda-benda. Itu membuat mereka bahagia.

Di sekolah persiapan St. Thomas More di Connecticut, pelatih Brandon memindahkannya ke gelandang, dan perannya tiba-tiba berubah dari memukul semua yang dilihatnya menjadi menghindari pemain yang mencoba menghalanginya. Dia seharusnya memainkan balok-balok—menghindari mereka, jika Anda mau—dan mendapatkan bola. Tapi Brandon terus menghadapi blocker lawan secara langsung, yang membuatnya tidak bisa mencapai ballcarrier. Pelatihnya memintanya untuk menghindari pemblokir, tetapi Brandon tidak bisa berubah. Dia suka memukul. Meratakan pemain lawan adalah sumber kebanggaan.

Baik pelatihnya maupun saya terus berusaha menjelaskan kepadanya. Dan setiap kali kami mendapat jawaban yang paling buruk— “Kamu benar.” Dia setuju, secara teori, tapi dia tidak memiliki kesimpulannya. Kemudian dia akan kembali ke perilaku yang kami coba hentikan. Dia akan menghancurkan pemblokir dan mengeluarkan dirinya dari permainan.

Mengapa "kamu benar" adalah jawaban terburuk?

Machine Translated by Google

Pertimbangkan ini: Setiap kali seseorang mengganggu Anda, dan mereka tidak mau menyerah, dan mereka tidak mau mendengarkan apa pun yang Anda katakan, apa yang Anda katakan kepada mereka agar mereka tutup mulut dan pergi? "Kamu benar."

Ia bekerja setiap saat. Beri tahu orang-orang "Anda benar" dan mereka akan mendapatkan senyum bahagia di wajah mereka dan meninggalkan Anda sendirian setidaknya selama dua puluh empat jam. Tapi Anda belum menyetujui posisi mereka. Anda telah menggunakan "Anda benar" untuk membuat mereka berhenti mengganggu Anda.

Saya berada dalam situasi yang sama dengan Brandon. Dia tidak mendengar saya dan menerima permintaan saya. Apa yang bisa saya katakan untuk menghubungi anak ini? Bagaimana saya bisa menghubungi Brandon dan membantunya mengubah arah?

Saya teringat kembali pada Benjie dan Sabaya. Saya membawa Brandon ke samping sebelum pertandingan penting. Saya telah mencari dalam pikiran saya cara untuk mendengar dua kata kritis, "Itu benar."

"Sepertinya kau berpikir tidak jantan menghindari blok," kataku padanya. "Kamu pikir itu pengecut untuk menyingkir dari seseorang yang mencoba memukulmu.

Brandon menatapku dan berhenti.

"Itu benar," katanya.

Dengan kata-kata itu Brandon menerima kenyataan dari apa yang menahannya. Begitu dia mengerti mengapa dia mencoba merobohkan setiap pemblokir, dia mengubah arah. Dia mulai menghindari blok dan menjadi gelandang yang sangat baik.

Dengan Brandon di lapangan menangani dan bermain sebagai gelandang bintang, St. Thomas More School memenangkan setiap pertandingan.

MENGGUNAKAN "ITU BENAR" UNTUK MELAKUKAN PENJUALAN

Menjadi "benar" membantu salah satu siswa saya dalam pekerjaannya sebagai perwakilan penjualan untuk sebuah perusahaan farmasi besar.

Dia mencoba menjual produk baru ke dokter yang menggunakan obat serupa. Dia adalah pengguna terbesar obat semacam ini di wilayahnya.
Penjualan itu sangat penting untuk kesuksesannya.

Dalam pertemuan pertamanya, dokter menolak produknya. Dia mengatakan itu tidak lebih baik dari yang sudah dia gunakan. Dia tidak ramah. Dia bahkan tidak ingin mendengar sudut pandangnya. Ketika dia mempresentasikan atribut positif dari produknya, dia memotongnya dan menjatuhkannya.

Membuat promosi penjualan, dia menyerap sebanyak mungkin tentang dokter.
Dia mengetahui bahwa dia bersemangat merawat pasiennya. Setiap pasien

Machine Translated by Google

istimewa di matanya. Meningkatkan rasa tenang dan damai mereka adalah hasil yang paling penting baginya. Bagaimana dia bisa menempatkan pemahamannya tentang kebutuhan, keinginan, dan hasratnya bekerja untuknya?

Pada kunjungan berikutnya, dokter menanyakan obat apa yang ingin ia diskusikan. Alih-alih menggembar-gemborkan manfaat produknya, dia berbicara tentang dia dan praktiknya.

“Dokter,” katanya, “terakhir kali saya masuk, kami berbicara tentang pasien Anda dengan kondisi ini. Saya ingat berpikir bahwa Anda tampak sangat bersemangat untuk merawat mereka, dan bagaimana Anda bekerja keras untuk menyesuaikan perawatan khusus untuk setiap pasien.”

Dia menatap matanya seolah-olah dia melihatnya untuk pertama kalinya.

"Itu benar," katanya. “Saya benar-benar merasa seperti sedang mengobati wabah yang tidak ditangani oleh dokter lain—yang berarti banyak pasien tidak mendapatkan pengobatan yang memadai.”

Dia mengatakan kepadanya bahwa dia tampaknya memiliki pemahaman yang mendalam tentang cara merawat pasien ini, terutama karena beberapa dari mereka tidak menanggapi pengobatan biasa. Mereka berbicara tentang tantangan khusus yang dia hadapi dalam merawat pasiennya. Dia memberinya contoh.

Ketika dia selesai, dia meringkas apa yang dia katakan, terutama kerumitan dan masalah dalam pengobatan.

“Anda tampaknya menyesuaikan perawatan dan pengobatan khusus untuk setiap pasien,” katanya.

"Itu benar," jawabnya.

Ini adalah terobosan yang dia harapkan untuk dicapai. Dokter itu bersikap skeptis dan dingin. Tetapi ketika dia mengenali hasratnya untuk pasiennya — menggunakan ringkasan — dindingnya runtuh. Dia lengah, dan dia bisa mendapatkan kepercayaannya. Daripada mempromosikan produknya, dia membiarkan dia menjelaskan perawatan dan prosedurnya. Dengan ini, dia belajar bagaimana obatnya cocok dengan praktiknya. Dia kemudian memparafrasakan apa yang dia katakan tentang tantangan latihannya dan mencerminkannya kembali kepadanya.

Begitu dokter memberi tanda kepercayaan dan hubungan baik, dia dapat menggembar-gemborkan atribut produknya dan menjelaskan dengan tepat bagaimana hal itu akan membantunya mencapai hasil yang dia inginkan untuk pasiennya. Dia mendengarkan dengan penuh perhatian.

“Ini mungkin sempurna untuk merawat pasien yang tidak mendapat manfaat dari obat yang telah saya resepkan,” katanya. "Biarkan aku mencoba milikmu."

Dia melakukan penjualan.

Machine Translated by Google

MENGGUNAKAN “YANG TEPAT” UNTUK SUKSES KARIR

Salah satu siswa Korea saya harus "benar" dalam bernegosiasi dengan mantan bosnya untuk pekerjaan baru.

Kembali ke Seoul setelah mendapatkan gelar MBA, dia ingin bekerja di divisi elektronik konsumen perusahaannya, bukan di bagian semikonduktor, tempat dia ditempatkan. Dia adalah seorang spesialis sumber daya manusia. Di bawah peraturan perusahaan, dia yakin dia harus tetap berada di departemen sebelumnya, kecuali dia *juga* bisa mendapatkan persetujuan dari mantan bosnya. Dia mendapat dua tawaran pekerjaan dari divisi produk konsumen. Dia menelepon mantan bosnya dari Amerika Serikat.

“Anda harus menolak tawaran ini dan menemukan tempat Anda di sini dengan semikonduktor divisi, ”kata mantan bos itu.

Murid saya menutup telepon dengan depresi. Jika dia ingin maju di perusahaan, dia harus mematuhi mantan atasannya. Dia menolak dua tawaran itu dan bersiap untuk kembali ke sisi semikonduktor.

Kemudian dia menghubungi seorang teman yang merupakan manajer senior di departemen sumber daya manusia untuk memeriksa peraturan perusahaan. Dia menemukan bahwa tidak ada aturan bahwa dia harus tetap berada di dalam divisinya, tetapi dia membutuhkan restu mantan bosnya untuk beralih.

Dia menelepon mantan bosnya lagi. Kali ini dia mengajukan pertanyaan untuk menariknya keluar.

"Apakah ada alasan Anda ingin saya pergi ke markas semikonduktor?" Dia bertanya.

“Itu posisi terbaik untukmu,” kata mantan bos itu.

"Posisi terbaik?" Dia bertanya. “Sepertinya tidak ada peraturan bahwa saya harus tetap di divisi semikonduktor,” ujarnya. "Hmm," kata mantan bos itu. "Kurasa tidak ada."

“Kalau begitu tolong beri tahu saya apa yang membuat Anda memutuskan bahwa saya tetap di markas besar semikonduktor?” Dia bertanya.

Mantan bos mengatakan dia membutuhkan seseorang untuk membantunya membangun jaringan di kantor pusat antara divisi semikonduktor dan produk konsumen.

“Jadi sepertinya Anda dapat menyetujui posisi baru saya tidak peduli di divisi mana, selama saya berada di kantor pusat dan dapat membantu Anda berkomunikasi lebih baik dengan manajer puncak.”

"Itu benar," katanya. "Harus kuakui aku butuh bantuanmu di markas besar."

Murid saya menyadari bahwa dia telah membuat terobosan. Mantan bosnya tidak hanya mengucapkan kata-kata manis itu— “itu benar”—tetapi dia telah mengungkapkan motif sebenarnya: dia membutuhkan sekutu di markas besar.

Machine Translated by Google

"Apakah ada bantuan lain yang Anda butuhkan?" Dia bertanya.

"Biar saya ceritakan semuanya," jawab mantan bos itu.

Ternyata mantan atasannya akan dipromosikan menjadi wakil presiden dalam dua tahun. Dia sangat ingin pindah ke pekerjaan ini. Dia membutuhkan seseorang di kantor pusat untuk melobi CEO perusahaan.

“Saya akan membantu Anda dengan cara apa pun,” kata murid saya. “Tapi saya bisa membantu dengan jaringan dan juga berbicara dengan Anda kepada CEO bahkan jika saya berada di kantor pusat dengan divisi produk konsumen, bukan?”

"Itu benar," katanya. “Jika Anda mendapat tawaran dari unit produk konsumen, saya akan menyetujuinya.”

Bingo! Dengan mengajukan pertanyaan yang membuat dia berkata "benar", murid saya telah mencapai tujuannya. Dia juga meminta atasannya untuk mengungkapkan dua "Angsa Hitam", dinamika terobosan mendasar yang tak terucapkan dari sebuah negosiasi (dieksplorasi lebih detail di Bab 10):

- ÿ Bosnya membutuhkan seseorang untuk membantunya berjejaring dan berkomunikasi di kantor pusat.
- ÿ Bosnya akan naik jabatan dan membutuhkan seseorang untuk membicarakannya dengan CEO.

Murid saya dapat memenangkan pekerjaan yang diinginkannya di bidang elektronik konsumen divisi. Dan dia telah membicarakan mantan bosnya.

"Saya tercengang," tulisnya kepada saya di email. “Dalam budaya ini, tidak mungkin mengetahui apa yang dipikirkan atasan.”

Saya memiliki banyak kesempatan untuk berkeliling negara dan berbicara dengan para pemimpin bisnis, baik dalam pertemuan formal atau sesi konseling pribadi. Saya menghibur mereka dengan cerita perang, lalu saya menjelaskan beberapa keterampilan dasar negosiasi. Saya selalu memberikan beberapa teknik. Mendapatkan ke "itu benar" adalah pokok.

Setelah pidato di Los Angeles, salah satu peserta, Emily, mengirimi saya email:

Hai Chris, saya merasa terdorong untuk memberi tahu Anda bahwa saya baru saja mencoba teknik "Benar" dalam negosiasi harga dengan calon klien baru. Dan, saya mendapatkan apa yang saya inginkan. Aku sangat gembira!

Sebelumnya saya mungkin akan memilih harga yang disarankan "di tengah" (setengah antara penawaran awal saya dan penawaran awal dia).

Machine Translated by Google

menangkal). Sebaliknya, saya yakin saya menilai motivasinya dengan benar, memberinya pernyataan yang tepat untuk mendapatkan "itu benar" (dalam benaknya). . . dan kemudian dia mengusulkan solusi yang saya inginkan dan bertanya apakah saya akan menyetujuinya! Jadi, saya lakukan tentu saja.

Terima kasih!

Emily

Dan saya berpikir: Itu benar.

PELAJARAN KUNCI

“Tidur di ranjang yang sama dan memimpikan mimpi yang berbeda” adalah ungkapan Tiongkok kuno yang menggambarkan keintiman kemitraan (baik dalam pernikahan atau bisnis) tanpa komunikasi yang diperlukan untuk mempertahankannya.

Begitulah resep untuk pernikahan yang buruk dan negosiasi yang buruk.

Dengan masing-masing pihak memiliki serangkaian tujuannya sendiri, tujuan dan motivasinya sendiri, kenyataannya adalah bahwa basa-basi percakapan — "ya" dan "hak Anda" yang melumasi secara sosial yang dilontarkan dengan cepat dan marah di awal interaksi apa pun — adalah sama sekali bukan pengganti pemahaman sejati antara Anda dan pasangan.

Kekuatan untuk mencapai pemahaman itu, dan bukan sekadar "ya", adalah wahyu dalam seni negosiasi. Saat Anda telah meyakinkan seseorang bahwa Anda benar-benar memahami impian dan perasaannya (seluruh dunia yang dia huni), perubahan mental dan perilaku menjadi mungkin, dan landasan untuk terobosan telah diletakkan.

Gunakan pelajaran ini untuk meletakkan dasar itu:

ÿ Menciptakan penghargaan positif tanpa syarat membuka pintu untuk mengubah pikiran dan perilaku. Manusia memiliki dorongan bawaan terhadap perilaku konstruktif secara sosial. Semakin seseorang merasa dipahami, dan secara positif ditegaskan dalam pemahaman itu, semakin besar kemungkinan dorongan untuk perilaku konstruktif akan muncul.

ÿ "Benar" lebih baik daripada "ya." Berusahalah untuk itu. Mencapai "itu benar" dalam negosiasi menciptakan terobosan.

ÿ Gunakan ringkasan untuk memicu "itu benar". Blok bangunan ringkasan yang baik adalah label yang dikombinasikan dengan parafrase. Mengenali,

Machine Translated by Google

mengartikulasikan kembali, dan secara emosional menegaskan “dunia menurut . . .”

Machine Translated by Google

BAB 6

BENGKAK REALITAS MEREKA

Suatu Senin pagi di ibu kota Haiti, Port-au-Prince, telepon masuk ke kantor FBI dari keponakan seorang tokoh politik terkemuka Haiti. Dia berbicara begitu cepat sehingga dia harus mengulangi ceritanya tiga kali sebelum saya mengerti. Tapi akhirnya saya mendapatkan dasar-dasarnya: penculik telah merebut bibinya dari mobilnya, dan permintaan tebusan mereka adalah $150.000.

"Beri kami uangnya," kata para penculik kepadanya, "atau bibimu akan mati."

Dalam kekacauan pemberontakan tahun 2004 yang menggulingkan Presiden Jean-Bertrand Aristide, Haiti melampaui Kolombia sebagai ibu kota penculikan Amerika. Nyatanya, dengan delapan hingga sepuluh orang diculik setiap hari di negara Karibia berpenduduk delapan juta jiwa itu, Haiti mendapat kehormatan meragukan karena memiliki tingkat penculikan tertinggi di dunia.

Selama serangan gencar penculikan dan ancaman pembunuhan ini, saya memimpin negosiator penculikan internasional FBI. Dan saya belum pernah melihat yang seperti itu. Laporan penculikan—serangan siang hari yang semakin berani tepat di Port-au Prince—tampaknya masuk ke kantor setiap jam: empat belas siswa diculik di bus sekolah mereka; Misionaris Amerika Phillip Snyder menembak dalam penyergapan dan ditangkap bersama seorang anak laki-laki Haiti yang dia bawa ke Michigan untuk operasi mata; politisi dan pengusaha Haiti terkemuka dibundel dari rumah mereka di siang hari bolong. Tidak ada yang selamat.

Sebagian besar penculikan terjadi dengan cara yang sama: penculik bertopeng ski mengepung rumah atau mobil, memaksa masuk dengan senjata, dan menyambar korban yang rentan — biasanya wanita, anak-anak, atau orang tua.

Awalnya, ada kemungkinan bahwa penculikan itu didorong oleh geng-geng yang bersekutu secara politik yang berusaha menggoyahkan pemerintahan baru Haiti. Ini terbukti salah. Penjahat Haiti terkenal menggunakan cara-cara brutal untuk tujuan politik, tetapi ketika sampai pada penculikan, hampir selalu semuanya adalah bisnis.

Nanti, saya akan membahas bagaimana kami mengumpulkan petunjuk untuk menemukan siapa

Machine Translated by Google

pelaku dan apa yang sebenarnya mereka inginkan—informasi yang tak ternilai ketika harus bernegosiasi dengan dan mendestabilisasi geng-geng ini. Tapi pertama-tama saya ingin membahas fitur mengkristal dari taruhan tinggi, negosiasi hidup dan mati: yaitu, betapa sedikitnya yang ada di permukaan.

Ketika panggilan uang tebusan hari Senin datang ke keponakan politisi itu, lelaki itu begitu ketakutan sehingga dia hanya bisa berpikir untuk melakukan satu hal: membayar para preman. Reaksinya masuk akal: ketika Anda mendapat telepon dari penjahat brutal yang mengatakan mereka akan membunuh bibi Anda kecuali Anda membayar mereka segera, tampaknya tidak mungkin menemukan pengaruh dalam situasi tersebut. Jadi Anda membayar tebusan dan mereka melepaskan kerabat Anda, bukan?

Salah. Selalu ada pengaruh. Negosiasi tidak pernah merupakan rumus linier: tambahkan X ke Y untuk mendapatkan Z. Kita semua memiliki kelemahan irasional, kebutuhan tersembunyi, dan gagasan yang belum berkembang.

Setelah Anda memahami dunia bawah tanah dari kebutuhan dan pemikiran yang tak terucapkan, Anda akan menemukan dunia variabel yang dapat dimanfaatkan untuk mengubah kebutuhan dan harapan rekan Anda. Dari menggunakan ketakutan beberapa orang terhadap tenggat waktu dan kekuatan misterius angka ganjil, hingga hubungan kita yang salah paham dengan keadilan, selalu ada cara untuk membengkokkan realitas rekan kita sehingga sesuai dengan apa yang pada akhirnya ingin kita berikan kepada mereka, bukan dengan apa yang awalnya mereka pikirkan. layak.

JANGAN KOMPROMI

Mari kita kembali ke permintaan tebusan $150.000. Kita selalu diajarkan untuk mencari win-win solution, mengakomodir, bersikap masuk akal. Jadi apa win-win di sini? Apa komprominya? Logika negosiasi tradisional yang tertanam dalam diri kita sejak usia dini, logika yang mengagungkan kompromi, mengatakan, “Mari kita pisahkan perbedaannya dan tawarkan $75.000 kepada mereka. Maka semua orang senang.

Tidak. Hanya, sederhananya, tidak. Pola pikir menang-menang yang didorong oleh begitu banyak ahli negosiasi biasanya tidak efektif dan seringkali membawa malapetaka. Paling-paling, itu tidak memuaskan kedua belah pihak. Dan jika Anda menggunakannya dengan rekan yang memiliki pendekatan menang-kalah, Anda membuat diri Anda ditipu.

Tentu saja, seperti yang telah kita catat sebelumnya, Anda perlu mempertahankan pendekatan kooperatif, membangun hubungan, dan empati, jenis yang menciptakan dinamika di mana kesepakatan dapat dibuat. Tapi Anda harus menyingkirkan kenaifan itu. Karena kompromi—“memisahkan perbedaan”—dapat menyebabkan hasil yang buruk. Kompromi sering kali merupakan "kesepakatan yang buruk" dan tema utama yang akan kita bahas dalam bab ini adalah bahwa "tidak ada kesepakatan yang lebih baik'

Machine Translated by Google

daripada transaksi yang buruk."

Bahkan dalam penculikan?

Ya. Kesepakatan buruk dalam penculikan adalah ketika seseorang membayar dan tidak ada yang datang keluar.

Untuk menjelaskan maksud saya tentang kompromi, izinkan saya memberi Anda contoh: Seorang wanita ingin suaminya memakai sepatu hitam dengan jasnya. Tapi suaminya tidak mau; dia lebih suka sepatu cokelat.

Jadi apa yang mereka lakukan? Mereka berkompromi, mereka bertemu di tengah jalan. Dan, Anda dapat menebaknya, dia memakai satu sepatu hitam dan satu sepatu cokelat. Apakah ini hasil terbaik? TIDAK! Bahkan, itu kemungkinan hasil *terburuk .* Salah satu dari dua hasil lainnya — hitam atau coklat — akan lebih baik daripada kompromi.

Lain kali Anda ingin berkompromi, ingatkan diri Anda tentang sepatu yang tidak cocok itu.

Jadi mengapa kita begitu tergila-gila dengan gagasan kompromi jika sering kali membawa hasil yang buruk?

Masalah sebenarnya dengan kompromi adalah bahwa hal itu dikenal sebagai konsep hebat ini, dalam hubungan dan politik dan yang lainnya. Kompromi, kita diberi tahu secara sederhana, adalah kebaikan moral yang sakral.

Pikirkan kembali permintaan tebusan: Adil bukanlah tebusan, dan yang diinginkan keponakannya adalah tidak membayar apa pun. Jadi mengapa dia akan menawarkan $75.000, apalagi $150.000, untuk tebusan? Tidak ada validitas dalam permintaan $150.000. Dengan kompromi apa pun, keponakan itu berakhir dengan hasil yang sangat buruk.

Saya di sini untuk menyebut omong kosong tentang kompromi sekarang. Kami tidak berkompromi karena itu benar; kami berkompromi karena mudah dan karena menyelamatkan muka.
Kami berkompromi untuk mengatakan bahwa setidaknya kami mendapat setengah kue. Disuling ke esensinya, kami berkompromi untuk aman. Kebanyakan orang dalam negosiasi didorong oleh rasa takut atau keinginan untuk menghindari rasa sakit. Terlalu sedikit yang didorong oleh tujuan mereka yang sebenarnya.

Jadi jangan puas dan—ini *aturan sederhananya—jangan pernah membagi perbedaan.*
Solusi kreatif hampir selalu didahului oleh beberapa tingkat risiko, gangguan, kebingungan, dan konflik. Akomodasi dan kompromi tidak menghasilkan semua itu. Anda harus merangkul hal-hal yang sulit. Di situlah penawaran hebatnya. Dan itulah yang dilakukan negosiator hebat.

DEADLINES: BUAT WAKTU SEKUTU ANDA

Waktu adalah salah satu variabel terpenting dalam negosiasi apa pun. Waktu yang berlalu begitu saja dan sepupunya yang lebih tajam, tenggat waktu, adalah sekrup yang menekan setiap orang

Machine Translated by Google

berurusan dengan kesimpulan.

Apakah tenggat waktu Anda nyata dan mutlak atau hanya garis di pasir, itu bisa menipu Anda untuk percaya bahwa melakukan kesepakatan sekarang lebih penting daripada mendapatkan kesepakatan yang bagus. Tenggat waktu secara teratur membuat orang mengatakan dan melakukan hal-hal impulsif yang bertentangan dengan kepentingan terbaik mereka, karena kita semua memiliki kecenderungan alami untuk terburu-buru saat mendekati tenggat waktu.

Apa yang dilakukan negosiator yang baik adalah memaksa diri mereka sendiri untuk menahan dorongan ini dan memanfaatkannya pada orang lain. Ini tidak begitu mudah. Tanyakan pada diri Anda: Ada apa dengan tenggat waktu yang menyebabkan tekanan dan kecemasan? Jawabannya adalah konsekuensi; persepsi tentang kerugian yang akan kita alami di masa depan—"Kesepakatan dibatalkan!" pikiran kita berteriak pada kita dalam beberapa skenario masa depan imajiner—seharusnya tidak ada resolusi yang dicapai pada titik waktu tertentu.

Ketika Anda mengizinkan variabel waktu untuk memicu pemikiran seperti itu, Anda telah menyandera diri Anda sendiri, menciptakan lingkungan perilaku reaktif dan pilihan yang buruk, di mana rekan Anda sekarang dapat menendang kembali dan membiarkan tenggat waktu imajiner, dan reaksi Anda terhadapnya, lakukan semua. bekerja untuknya.

Ya, saya menggunakan kata "imajiner". Selama bertahun-tahun saya melakukan pekerjaan di sektor swasta, saya selalu bertanya kepada hampir setiap pengusaha dan eksekutif yang pernah bekerja sama dengan saya apakah, sepanjang karir mereka, mereka pernah menjadi saksi. kepada atau pihak negosiasi di mana tenggat waktu yang terlewat memiliki dampak negatif. Di antara ratusan klien seperti itu, ada seorang pria lajang yang memberikan pertimbangan serius pada pertanyaan tersebut dan menjawab dengan tegas. Tenggat waktu seringkali sewenang-wenang, hampir selalu fleksibel, dan hampir tidak pernah memicu konsekuensi yang kita pikirkan—atau diberitahukan—akan terjadi.

Tenggat waktu adalah momok negosiasi, hampir secara eksklusif bagian dari imajinasi kita yang merugikan diri sendiri, tidak perlu meresahkan kita tanpa alasan yang jelas. Mantra yang kami latih untuk klien kami adalah, "Tidak ada kesepakatan yang lebih baik daripada kesepakatan yang buruk." Jika mantra itu benar-benar dapat diinternalisasi, dan klien mulai percaya bahwa mereka memiliki waktu yang mereka butuhkan untuk melakukan negosiasi dengan benar, kesabaran mereka menjadi senjata yang tangguh.

Beberapa minggu setelah ledakan penculikan Haiti dimulai, kami mulai memperhatikan dua pola. Pertama, hari Senin tampaknya sangat sibuk, seolah-olah para penculik memiliki etos kerja yang sangat kuat dan ingin melompat pada minggu itu. Dan, kedua, para preman semakin bersemangat untuk mendapatkan bayaran saat akhir pekan mendekat.

Pada awalnya, ini tidak masuk akal. Tapi dengan mendengarkan dengan seksama

Machine Translated by Google

penculik dan menanyai para sandera yang kami selamatkan, kami menemukan sesuatu yang seharusnya sudah jelas: Kejahatan ini sama sekali tidak bermotivasi politik.
Sebaliknya, orang-orang ini adalah preman taman yang ingin dibayar pada hari Jumat sehingga mereka dapat berpesta selama akhir pekan.

Setelah kami memahami polanya dan mengetahui tenggat waktu yang ditentukan sendiri oleh para penculik, kami memiliki dua informasi penting yang benar-benar mengalihkan pengaruh ke pihak kami.

Pertama, jika kita membiarkan tekanan meningkat dengan menunda negosiasi hingga Kamis atau Jumat, kita bisa mendapatkan kesepakatan terbaik. Dan, kedua, karena Anda tidak memerlukan apa pun yang mendekati $150.000 untuk menikmati akhir pekan yang menyenangkan di Haiti, menawarkan lebih banyak, lebih sedikit, sudah cukup.

Seberapa dekat kami dengan tenggat waktu yang mereka tetapkan sendiri akan ditunjukkan oleh seberapa spesifik ancaman yang mereka keluarkan. “Beri kami uang atau bibimu akan mati” adalah ancaman tahap awal, karena waktunya tidak ditentukan.
Peningkatan kekhususan pada ancaman dalam semua jenis negosiasi menunjukkan semakin dekat dengan konsekuensi nyata pada waktu yang ditentukan. Untuk mengukur tingkat ancaman tertentu, kami memperhatikan berapa banyak dari empat pertanyaan—Apa?
Siapa? Kapan? Dan bagaimana?—disampaikan. Ketika orang mengeluarkan ancaman, mereka secara sadar atau tidak sadar menciptakan ambiguitas dan celah yang ingin mereka eksploitasi sepenuhnya. Ketika celah mulai ditutup seiring berjalannya minggu, dan melakukannya berulang kali dengan cara yang sama dengan penculikan yang berbeda, polanya muncul.

Dengan informasi ini di tangan, saya berharap penculikan itu teratur, acara empat hari. Itu tidak membuat penculikan menjadi lebih menyenangkan bagi korban, tetapi tentu saja membuat mereka lebih dapat diprediksi — dan jauh lebih murah — bagi keluarga di ujung sana.

Bukan hanya dengan negosiasi sandera, tenggat waktu bisa dimainkan di tangan Anda. Dealer mobil cenderung memberi Anda harga terbaik menjelang akhir bulan, saat transaksi mereka dinilai. Dan tenaga penjualan korporat bekerja setiap tiga bulan dan paling rentan saat kuartal tersebut hampir berakhir.

Sekarang, mengetahui bagaimana negosiator menggunakan tenggat waktu rekan mereka untuk mendapatkan pengaruh tampaknya menyarankan bahwa sebaiknya merahasiakan tenggat waktu Anda sendiri. Dan itulah saran yang akan Anda dapatkan dari sebagian besar pakar negosiasi jadul.

Dalam bukunya yang laris tahun 1980, *You Can Negotiate Anything,* pakar negosiasi Herb Cohen menceritakan kisah kesepakatan bisnis besar pertamanya, ketika perusahaannya mengirimnya ke Jepang untuk bernegosiasi dengan pemasok.

Ketika dia tiba, rekan-rekannya menanyakan berapa lama dia tinggal, dan

Machine Translated by Google

Cohen mengatakan seminggu. Selama tujuh hari berikutnya, tuan rumahnya mulai menghiburnya dengan pesta, tur, dan jalan-jalan—semuanya kecuali negosiasi. Faktanya, rekan-rekan Cohen tidak memulai pembicaraan serius sampai dia akan pergi, dan kedua belah pihak menyelesaikan detail akhir kesepakatan di dalam mobil ke bandara.

Cohen mendarat di Amerika Serikat dengan perasaan tenggelam bahwa dia telah dipermainkan, dan bahwa dia telah kebobolan terlalu banyak di bawah tekanan tenggat waktu. Apakah dia akan memberi tahu mereka tenggat waktunya dalam retrospeksi? Tidak, kata Cohen, karena itu memberi mereka alat yang tidak dia miliki: "Mereka tahu tenggat waktu saya, tetapi saya tidak tahu tenggat waktu mereka."

Mentalitas itu ada di mana-mana akhir-akhir ini. Melihat aturan sederhana untuk diikuti dan menganggap bahwa tenggat waktu adalah kelemahan strategis, sebagian besar negosiator mengikuti saran Cohen dan menyembunyikan tanggal mati mereka.

Izinkan saya memberi tahu Anda sebuah rahasia kecil: Cohen, dan kawanan "ahli" negosiasi yang mengikuti jejaknya, salah. Tenggat waktu dipotong dua arah. Cohen mungkin gugup dengan apa yang akan dikatakan bosnya jika dia meninggalkan Jepang tanpa kesepakatan. Tetapi juga benar bahwa rekan Cohen tidak akan menang jika dia pergi tanpa kesepakatan. Itulah kuncinya: Ketika negosiasi selesai untuk satu pihak, maka berakhir juga untuk pihak lain.

Faktanya, Don A. Moore, seorang profesor di Haas School of Business di University of California, Berkeley, mengatakan bahwa menyembunyikan tenggat waktu sebenarnya menempatkan negosiator pada posisi yang paling buruk. Dalam penelitiannya, dia menemukan bahwa menyembunyikan tenggat waktu Anda secara dramatis meningkatkan risiko kebuntuan. Itu karena memiliki tenggat waktu mendorong Anda untuk mempercepat konsesi Anda, tetapi pihak lain, berpikir bahwa itu punya waktu, hanya akan bertahan lebih lama.

Bayangkan jika ketika pemilik NBA menetapkan tenggat waktu penutupan selama negosiasi kontrak, mereka tidak memberi tahu serikat pemain. Mereka akan mengakui dan mengakui ketika tenggat waktu semakin dekat, menghasut serikat pekerja untuk terus bernegosiasi melewati tenggat waktu rahasia. Dalam pengertian itu, menyembunyikan tenggat waktu berarti Anda bernegosiasi dengan diri sendiri, dan Anda selalu kalah saat melakukannya.

Moore menemukan bahwa ketika negosiator memberi tahu rekan mereka tentang tenggat waktu mereka, mereka mendapatkan kesepakatan yang lebih baik. Itu benar. Pertama, dengan mengungkapkan cutoff Anda, Anda mengurangi risiko kebuntuan. Dan kedua, ketika lawan mengetahui tenggat waktu Anda, dia akan mencapai kesepakatan nyata dan membuat konsesi lebih cepat.

Saya punya satu poin terakhir sebelum kita melanjutkan: Tenggat waktu hampir tidak pernah ketat. Yang lebih penting adalah terlibat dalam proses dan merasakan berapa lama waktu yang dibutuhkan. Anda mungkin melihat bahwa Anda memiliki lebih banyak hal untuk diselesaikan daripada waktu yang benar-benar memungkinkan sebelum waktu habis.

Machine Translated by Google

TIDAK ADA YANG ADIL

Di minggu ketiga kelas negosiasi saya, kami memainkan jenis permainan favorit saya, yaitu permainan yang menunjukkan kepada siswa saya betapa mereka tidak memahami diri mereka sendiri (saya tahu—saya kejam).

Ini disebut Permainan Ultimatum, dan bunyinya seperti ini: Setelah para siswa dibagi menjadi pasangan "pengusul" dan "penerima", saya memberi masing-masing pengusul $10. Pengusul kemudian harus menawarkan kepada akseptor sejumlah dolar. Jika penerima setuju dia menerima apa yang ditawarkan dan pengusul mendapatkan sisanya. Namun, jika penerima menolak tawaran tersebut, mereka berdua tidak mendapatkan apa-apa dan $10 kembali kepada saya.

Apakah mereka “menang” dan menyimpan uang atau “kalah” dan harus mengembalikannya tidak relevan (kecuali ke dompet saya). Yang penting adalah tawaran yang mereka buat. Hal yang benar-benar mengejutkan adalah, hampir tanpa kecuali, apapun pilihan yang dibuat seseorang, mereka menemukan diri mereka sebagai minoritas. Tidak peduli apakah mereka memilih $6/$4, $5/$5, $7/$3, $8/$2, dll., mereka melihat sekeliling dan pasti terkejut karena tidak ada pemisahan yang dipilih jauh lebih banyak daripada yang lain. Dalam sesuatu yang sederhana seperti hanya membagi $10 dari uang yang “ditemukan”, tidak ada konsensus tentang apa yang dimaksud dengan pembagian yang “adil” atau “rasional”.

Setelah kami menjalankan eksperimen kecil ini, saya berdiri di depan kelas dan menyampaikan poin yang tidak ingin mereka dengar: alasan yang digunakan setiap siswa 100 persen tidak rasional dan emosional.

"Apa?" mereka bilang. "Saya membuat keputusan yang rasional."

Lalu saya menjelaskan bagaimana mereka salah. Pertama, bagaimana mungkin mereka semua menggunakan nalar jika begitu banyak yang membuat penawaran yang berbeda? Itulah intinya: Mereka tidak melakukannya. Mereka menganggap orang lain akan beralasan seperti mereka. "Jika Anda mendekati negosiasi berpikir bahwa orang lain berpikir seperti Anda, Anda salah," kataku.
“Itu bukan empati; itu proyeksi.”

Dan kemudian saya mendorongnya lebih jauh: Mengapa, saya bertanya, tidak ada pengusul yang menawarkan $1, yang merupakan penawaran rasional terbaik untuk mereka dan secara logis tidak dapat ditolak oleh penerima? Dan jika mereka melakukannya dan ditolak—yang terjadi—mengapa penerima menolaknya?

“Siapa pun yang mengajukan penawaran selain $1 membuat pilihan yang emosional,” kata saya.
“Dan untuk Anda para penerima yang menolak $1, sejak kapan mendapatkan $0 lebih baik daripada mendapatkan $1? Apakah peraturan keuangan tiba-tiba berubah?”

Ini mengguncang pandangan murid-murid saya tentang diri mereka sendiri sebagai aktor rasional. Tapi mereka tidak. Tak satu pun dari kita. Kita semua irasional, semua emosional. Emosi adalah kebutuhan

Machine Translated by Google

elemen pengambilan keputusan yang kita abaikan atas risiko kita sendiri. Menyadari bahwa memukul orang dengan keras di antara mata.

Dalam *Kesalahan Descartes: Emosi, Nalar, dan Otak Manusia,* 2 ahli saraf Antonio Damasio menjelaskan penemuan inovatif yang dia buat. Mempelajari orang-orang yang memiliki kerusakan di bagian otak tempat emosi dihasilkan, dia menemukan bahwa mereka semua memiliki kesamaan yang aneh: Mereka tidak dapat membuat keputusan. Mereka dapat menggambarkan apa yang harus mereka lakukan dalam istilah logis, tetapi mereka merasa tidak mungkin untuk membuat pilihan yang paling sederhana sekalipun.

Dengan kata lain, sementara kita mungkin menggunakan logika untuk membuat keputusan, *pengambilan* keputusan yang sebenarnya diatur oleh emosi.

THE F-WORD: MENGAPA INI SANGAT KUAT, KAPAN MENGGUNAKANNYA, DAN BAGAIMANA

Kata yang paling kuat dalam negosiasi adalah "Adil". Sebagai manusia, kita sangat terpengaruh oleh betapa kita merasa telah dihormati. Orang-orang mematuhi perjanjian jika mereka merasa telah diperlakukan dengan adil dan menyerang jika tidak.

Studi pencitraan otak selama satu dekade telah menunjukkan bahwa aktivitas saraf manusia, khususnya di korteks insular yang mengatur emosi, mencerminkan tingkat ketidakadilan dalam interaksi sosial. Bahkan primata bukan manusia sudah terprogram untuk menolak ketidakadilan. Dalam satu penelitian terkenal, dua monyet capuchin ditetapkan untuk melakukan tugas yang sama, tetapi yang satu diberi hadiah anggur manis sementara yang lain menerima mentimun. Menanggapi ketidakadilan yang mencolok seperti itu, monyet yang diberi makan ketimun benar-benar menjadi pisang.

Dalam Permainan Ultimatum, pengalaman bertahun-tahun telah menunjukkan kepada saya bahwa sebagian besar penerima akan selalu menolak tawaran apa pun yang kurang dari setengah uang pengusul. Begitu Anda mendapatkan seperempat dari uang pengusul, Anda bisa melupakannya dan penerima dihina. Kebanyakan orang membuat pilihan irasional untuk membiarkan dolar lolos dari jari mereka daripada menerima tawaran yang mengejek, karena nilai emosional negatif dari ketidakadilan melebihi nilai rasional positif dari uang tersebut.

Reaksi irasional terhadap ketidakadilan ini meluas sampai ke kesepakatan ekonomi yang serius.

Ingat karya hebat Robin Williams sebagai pengisi suara jin di Disney's *Aladdin?* Karena dia ingin meninggalkan sesuatu yang luar biasa untuk anak-anaknya, dia berkata, dia mengisi suara dengan potongan biaya sebesar $75.000, jauh di bawah gajinya yang biasa sebesar $8 juta. Tapi kemudian sesuatu terjadi: film itu menjadi a

Machine Translated by Google

sukses besar, meraup $ 504 juta.

Dan Williams pergi balistik.

Sekarang lihat ini dengan mempertimbangkan Game Ultimatum. Williams tidak marah karena uang itu; ketidakadilan yang dirasakan itulah yang membuatnya kesal. Dia tidak mengeluh tentang kontraknya sampai *Aladdin* menjadi blockbuster, dan kemudian dia dan agennya bersuara lantang tentang bagaimana mereka ditipu.

Beruntung bagi Williams, Disney ingin membuat bintangnya bahagia. Setelah awalnya menunjukkan hal yang sudah jelas — bahwa dia dengan senang hati menandatangani kesepakatan — Disney membuat gerakan dramatis dengan mengirimkan lukisan Picasso kepada sang bintang senilai $ 1 juta yang dilaporkan.

Bangsa Iran tidak begitu beruntung.

Dalam beberapa tahun terakhir, Iran telah menghadapi sanksi yang menelan biaya investasi asing dan pendapatan minyak lebih dari $100 miliar untuk mempertahankan program nuklir pengayaan uranium yang hanya dapat memenuhi 2 persen dari kebutuhan energinya. Dengan kata lain, seperti para mahasiswa yang tidak mau mengambil $1 gratis karena tawaran itu tampak menghina, Iran telah mengacaukan sumber pendapatan utamanya—pendapatan minyak dan gas—untuk mengejar proyek energi dengan sedikit hasil yang diharapkan.

Mengapa? Sekali lagi, keadilan.

Bagi Iran, tidaklah adil jika kekuatan global—yang bersama-sama memiliki beberapa ribu senjata nuklir—harus dapat memutuskan apakah Iran dapat menggunakan energi nuklir. Dan mengapa, Iran bertanya-tanya, dianggap paria untuk pengayaan uranium ketika India dan Pakistan, yang memperoleh senjata nuklir secara sembunyi-sembunyi, diterima sebagai anggota komunitas internasional?

Dalam sebuah wawancara TV, mantan negosiator nuklir Iran Seyed Hossein Mousavian tepat sasaran. “Masalah nuklir hari ini untuk Iran bukanlah nuklir,” katanya, “itu membela integritas mereka [sebagai] identitas independen melawan tekanan dari yang lain.”

Anda mungkin tidak mempercayai Iran, tetapi gerakannya adalah bukti yang cukup jelas yang menolak ketidakadilan yang dirasakan, bahkan dengan biaya yang besar, merupakan motivasi yang kuat.

Setelah Anda memahami betapa dinamisnya "keadilan" yang berantakan, emosional, dan destruktif, Anda dapat melihat mengapa "Adil" adalah kata yang sangat kuat yang perlu Anda gunakan dengan hati-hati.

Nyatanya, dari tiga cara orang menjatuhkan bom-F ini, hanya satu yang positif.

Penggunaan yang paling umum adalah gerakan defensif seperti judo yang membuat pihak lain tidak stabil. Manipulasi ini biasanya berbentuk seperti, "Kami hanya menginginkan yang adil."

Machine Translated by Google

Pikirkan kembali saat terakhir kali seseorang membuat tuduhan implisit atas ketidakadilan ini kepada Anda, dan saya yakin Anda harus mengakui bahwa hal itu segera memicu perasaan defensif dan tidak nyaman. Perasaan ini seringkali tidak disadari dan sering mengarah pada konsesi yang tidak rasional.

Seorang teman saya menjual rumahnya di Boston di pasar yang rusak beberapa tahun yang lalu. Tawaran yang dia dapatkan jauh lebih rendah dari yang dia inginkan—itu berarti kerugian besar baginya—dan karena frustrasi dia menjatuhkan F-bom ini pada calon pembeli.

"Kami hanya ingin apa yang adil," katanya.

Terguncang secara emosional oleh tuduhan tersirat, pria itu segera menaikkan tawarannya.

Jika Anda berada di ujung bisnis tuduhan ini, Anda perlu menyadari bahwa pihak lain mungkin tidak mencoba untuk mencopet Anda; seperti teman saya, mereka mungkin kewalahan oleh keadaan. Tanggapan terbaik adalah menarik napas dalam-dalam dan menahan keinginan Anda untuk menyerah. Kemudian katakan, “Oke, saya minta maaf.

Mari kita hentikan semuanya dan kembali ke tempat saya mulai memperlakukan Anda dengan tidak adil dan kami akan memperbaikinya.

Penggunaan F-bom yang kedua lebih jahat. Dalam hal ini, rekan Anda pada dasarnya akan menuduh Anda bebal atau tidak jujur dengan mengatakan, "Kami telah memberi Anda tawaran yang adil." Ini adalah tusukan kecil yang mengerikan yang dimaksudkan untuk mengalihkan perhatian Anda dan memanipulasi Anda untuk menyerah.

Setiap kali seseorang mencoba ini pada saya, saya memikirkan kembali penguncian NFL terakhir.

Negosiasi semakin dekat dan Asosiasi Pemain NFL (NFLPA) mengatakan bahwa sebelum mereka menyetujui kesepakatan akhir, mereka ingin pemiliknya membuka buku mereka. Jawaban pemilik?

"Kami telah memberi para pemain tawaran yang adil."

Perhatikan kejeniusan yang mengerikan ini: alih-alih membuka buku mereka atau menolak untuk melakukannya, pemilik mengalihkan fokus ke kurangnya pemahaman NFLPA tentang keadilan.

Jika Anda menemukan diri Anda dalam situasi ini, reaksi terbaik adalah dengan meniru "F" yang baru saja dilemparkan kepada Anda. "Adil?" Anda akan menanggapi, berhenti sejenak untuk membiarkan kekuatan kata itu mempengaruhi mereka seperti yang dimaksudkan untuk Anda. Ikuti itu dengan label: "Sepertinya Anda siap memberikan bukti yang mendukung itu," yang menyinggung membuka buku mereka atau menyerahkan informasi yang akan bertentangan dengan klaim mereka atas keadilan atau memberi Anda lebih banyak data untuk dikerjakan. dari yang Anda miliki sebelumnya. Segera, Anda mendeklarasikan serangan itu.

Penggunaan kata-F yang terakhir adalah favorit saya karena positif dan konstruktif. Ini mengatur panggung untuk negosiasi yang jujur dan empati.

Machine Translated by Google

Inilah cara saya menggunakannya: Di awal negosiasi, saya berkata, “Saya ingin Anda merasa diperlakukan dengan adil setiap saat. Jadi tolong hentikan saya kapan saja jika Anda merasa saya tidak adil, dan kami akan mengatasinya.

Sederhana dan jelas dan menetapkan saya sebagai dealer yang jujur. Dengan pernyataan itu, saya memberi tahu orang-orang bahwa tidak apa-apa menggunakan kata itu dengan saya jika mereka menggunakannya dengan jujur. Sebagai seorang negosiator, Anda harus mengupayakan reputasi sebagai orang yang adil. Reputasi Anda mendahului Anda. Biarkan itu mendahului Anda dengan cara yang membuka kesuksesan.

CARA MENEMUKAN DRIVER EMOSIONAL DI BALIK APA NILAI-NILAI PIHAK LAIN

beberapa tahun yang lalu, saya menemukan buku *Bagaimana Menjadi Pembuat Hujan,* suka 3 dan IA mengulasnya sesekali untuk menyegarkan perasaan saya tentang pendorong emosional yang mendorong keputusan. Buku ini berhasil menjelaskan pekerjaan penjualan bukan sebagai argumen rasional, tetapi sebagai pekerjaan pembingkaian emosional.

Jika Anda bisa membuat pihak lain mengungkapkan masalah, rasa sakit, dan tujuan mereka yang belum terpenuhi—jika Anda bisa mendapatkan apa yang benar-benar *dibeli* orang —maka Anda bisa menjual kepada mereka visi tentang masalah mereka yang menjadikan proposal Anda sebagai solusi sempurna.

Lihatlah ini dari tingkat yang paling dasar. Apa yang dijual babysitter yang baik? Sebenarnya ini bukan penitipan anak, tapi malam yang santai. Penjual tungku?
Kamar yang nyaman untuk waktu keluarga. Tukang kunci? Perasaan aman.

Kenali pendorong emosional dan Anda dapat membingkai manfaat dari kesepakatan apa pun bahasa yang akan beresonansi.

BENGKAK REALITAS MEREKA

Ambil orang yang sama, ubah satu atau dua variabel, dan $100 bisa menjadi kemenangan yang gemilang atau penghinaan yang kejam. Mengenali fenomena ini memungkinkan Anda mengubah kenyataan dari penghinaan menjadi kemenangan.

Izinkan saya memberi Anda sebuah contoh. Saya punya cangkir kopi ini, merah dan putih dengan bendera Swiss. Tidak ada chip, tetapi digunakan. Apa yang akan Anda bayar untuk itu, jauh di lubuk hati Anda?

Anda mungkin akan mengatakan sesuatu seperti $3,50.

Katakanlah itu mug Anda sekarang. Anda akan menjualnya kepada saya. Jadi katakan padaku apa itu layak.

Anda mungkin akan mengatakan sesuatu antara $5 dan $7.

Dalam kedua kasus, itu adalah cangkir yang sama persis. Yang saya lakukan hanyalah memasukkan cangkir

Machine Translated by Google

hubungannya dengan Anda, dan saya benar-benar mengubah nilainya.

Atau bayangkan saya menawarkan Anda $20 untuk menjalankan tugas tiga menit dan membuatkan saya secangkir kopi. Anda akan berpikir bahwa $20 untuk tiga menit adalah $400 per jam. Anda akan senang.

Bagaimana jika kemudian Anda mengetahui bahwa dengan membuat Anda menjalankan tugas itu, saya menghasilkan satu juta dolar. Anda akan berubah dari gembira karena menghasilkan $400 per jam menjadi marah karena Anda ditipu.

Nilai $20, seperti nilai cangkir kopi, tidak berubah.
Tapi perspektif Anda tentang hal itu. Hanya dengan cara saya memposisikan $20, saya bisa membuat Anda senang atau muak karenanya.

Saya memberitahu Anda bahwa tidak mengekspos pengambilan keputusan kami sebagai emosional dan tidak rasional.
Kami sudah melihat itu. Apa yang saya katakan adalah bahwa meskipun keputusan kita sebagian besar tidak rasional, itu tidak berarti tidak ada pola, prinsip, dan aturan yang konsisten di balik cara kita bertindak. Dan begitu Anda mengetahui pola mental itu, Anda mulai melihat cara untuk memengaruhinya.

Sejauh ini, teori terbaik untuk menjelaskan prinsip-prinsip keputusan irasional kita adalah sesuatu yang disebut *Teori Prospek.* Diciptakan pada tahun 1979 oleh psikolog Daniel Kahneman dan Amos Tversky, teori prospek menjelaskan bagaimana orang memilih antara opsi yang melibatkan risiko, seperti dalam negosiasi. Teori ini berpendapat bahwa orang lebih tertarik pada hal-hal yang pasti daripada probabilitas, bahkan ketika probabilitas adalah pilihan yang lebih baik. Itu namanya *Efek Kepastian.* Dan orang akan mengambil resiko yang lebih besar untuk menghindari kerugian daripada untuk meraih keuntungan. Itu namanya *Loss Aversion.*

Itu sebabnya orang yang secara statistik tidak membutuhkan asuransi membelinya. Atau pertimbangkan ini: seseorang yang diberi tahu bahwa dia memiliki peluang 95 persen untuk menerima $10.000 atau peluang 100 persen untuk mendapatkan $9.499 biasanya akan menghindari risiko dan mengambil 100 persen pilihan aman tertentu, sedangkan orang yang sama yang diberi tahu bahwa dia memiliki peluang 95 persen kehilangan $10.000 atau 100 persen peluang kehilangan $9.499 akan membuat pilihan yang berlawanan, mempertaruhkan opsi 95 persen yang lebih besar untuk menghindari kerugian. Peluang kerugian menimbulkan lebih banyak risiko daripada kemungkinan keuntungan yang sama.

Selama beberapa halaman berikutnya saya akan menjelaskan beberapa taktik teori prospek yang dapat Anda gunakan untuk keuntungan Anda. Tapi pertama-tama izinkan saya meninggalkan Anda dengan pelajaran penting tentang keengganan kehilangan: Dalam negosiasi yang sulit, tidak cukup hanya menunjukkan kepada pihak lain bahwa Anda dapat memberikan hal yang mereka inginkan.

Untuk mendapatkan pengaruh nyata, Anda harus meyakinkan mereka bahwa mereka memiliki sesuatu beton untuk kalah jika kesepakatan gagal.

1. JANGKAR EMOSI MEREKA

Machine Translated by Google

Untuk membengkokkan realitas rekan Anda, Anda harus mulai dengan dasar-dasar empati.
Jadi mulailah dengan audit tuduhan yang mengakui semua ketakutan mereka. Dengan menambatkan emosi mereka dalam persiapan menghadapi kerugian, Anda mengobarkan keengganan pihak lain untuk kehilangan sehingga mereka akan melompat pada kesempatan untuk menghindarinya.

Pada proyek konsultasi pertama saya setelah keluar dari FBI, saya mendapat kehormatan untuk melatih tim negosiasi sandera nasional untuk Uni Emirat Arab.
Sayangnya, prestise penugasan selama proyek dirusak oleh masalah dengan kontraktor umum (saya adalah seorang subkontraktor). Masalahnya menjadi sangat buruk sehingga saya harus kembali ke kontraktor yang telah saya daftarkan, yang biasanya mendapat $2.000 sehari, dan memberi tahu mereka bahwa selama beberapa bulan, saya hanya dapat menawarkan $500.

Saya tahu persis apa yang akan mereka lakukan jika saya langsung memberi tahu mereka: mereka akan menertawakan saya di luar kota. Jadi saya menelepon mereka masing-masing dan memukul mereka dengan audit tuduhan.

"Aku punya proposisi buruk untukmu," kataku, dan berhenti sampai masing-masing memintaku untuk melanjutkan. “Pada saat kita menutup telepon, Anda akan mengira saya adalah seorang pengusaha yang payah. Anda akan berpikir saya tidak bisa menganggarkan atau merencanakan. Anda akan mengira Chris Voss adalah orang yang banyak bicara. Proyek besar pertamanya yang keluar dari FBI, dia mengacaukannya sepenuhnya. Dia tidak tahu bagaimana menjalankan operasi. Dan dia bahkan mungkin berbohong padaku.

Dan kemudian, setelah saya melabuhkan emosi mereka di ladang ranjau dengan ekspektasi rendah, saya memainkan keengganan mereka untuk kalah.

“Tetap saja, aku ingin memberikan kesempatan ini kepadamu sebelum aku membawanya ke orang lain,” kataku.

Tiba-tiba, telepon mereka bukan tentang dipotong dari $2.000 menjadi $500 tetapi bagaimana agar tidak kehilangan $500 kepada orang lain.

Setiap orang dari mereka menerima kesepakatan itu. Tidak ada penawaran balasan, tidak ada keluhan.
Sekarang, jika saya tidak menahan emosi mereka, persepsi mereka tentang $500 akan sangat berbeda.
Jika saya baru saja menelepon dan berkata, “Saya dapat memberi Anda $500 per hari. Bagaimana menurutmu?" mereka akan menganggapnya sebagai penghinaan dan membanting telepon.

2. BIARKAN ORANG LAIN TINGGAL DULU Sekarang,**. . . KEBANYAKAN WAKTU.**
sudah jelas bahwa manfaat dari penahan emosi sangat besar dalam hal membengkokkan realitas lawan bicara Anda. Tetapi menjadi yang pertama belum tentu merupakan hal terbaik dalam hal negosiasi harga.

Ketika sutradara film terkenal Billy Wilder pergi untuk menyewa yang terkenal

Machine Translated by Google

novelis detektif Raymond Chandler untuk menulis Double Indemnity klasik tahun 1944 , Chandler adalah orang baru di Hollywood. Tapi dia siap untuk bernegosiasi, dan dalam pertemuannya dengan Wilder dan produser film, Chandler membuat tawaran gaji pertama: dia dengan gertakan meminta $150 per minggu dan memperingatkan Wilder bahwa dia mungkin membutuhkan waktu tiga minggu untuk menyelesaikan proyek tersebut.

Wilder dan produser hampir tidak bisa berhenti tertawa, karena mereka telah merencanakan untuk membayar Chandler $750 per minggu dan mereka tahu bahwa naskah film membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk ditulis. Beruntung bagi Chandler, Wilder dan produser menghargai hubungan mereka dengan Chandler lebih dari beberapa ratus dolar, jadi mereka mengasihani dia dan memanggil agen untuk mewakili Chandler dalam negosiasi.

Demikian pula, saya memiliki seorang siswa bernama Jerry yang secara meriah mengacaukan negosiasi gajinya dengan menjadi yang pertama (izinkan saya mengatakan bahwa ini terjadi sebelum dia menjadi murid saya).

Dalam sebuah wawancara di sebuah firma keuangan New York, dia meminta $110.000, sebagian besar karena itu mewakili kenaikan 30 persen. Baru setelah dia memulai, dia menyadari bahwa firma tersebut telah memulai semua orang dalam programnya dengan $125.000.

Itu sebabnya saya menyarankan Anda membiarkan pihak lain melabuhkan negosiasi moneter.

Masalah sebenarnya adalah bahwa tidak ada pihak yang memiliki informasi sempurna yang masuk ke meja. Ini sering kali berarti Anda tidak cukup tahu untuk membuka diri dengan percaya diri. Itu benar terutama kapan pun Anda tidak mengetahui nilai pasar dari apa yang Anda beli atau jual, seperti dengan Jerry atau Chandler.

Dengan membiarkan mereka berlabuh, Anda juga mungkin beruntung: Saya telah mengalami banyak negosiasi ketika tawaran pertama pihak lain lebih tinggi daripada angka *penutupan* yang saya pikirkan. Jika saya pergi lebih dulu, mereka akan setuju dan saya akan pergi dengan kutukan pemenang atau penyesalan pembeli, perasaan menyayat hati bahwa Anda telah membayar lebih atau kurang.

Meskipun demikian, Anda harus berhati-hati saat membiarkan orang lain berlabuh. Anda harus mempersiapkan diri secara psikis untuk menahan tawaran pertama. Jika orang lain itu pro, hiu, dia akan menggunakan jangkar ekstrim untuk membengkokkan realitas *Anda* . Kemudian, ketika mereka kembali dengan tawaran yang tidak masuk akal, itu akan tampak masuk akal, seperti iPhone mahal seharga $400 yang tampaknya masuk akal setelah mereka menurunkannya dari $600 yang gila.

Kecenderungan untuk ditambatkan oleh angka-angka ekstrem adalah kekhasan psikologis yang dikenal sebagai efek “jangkar dan penyesuaian”. Para peneliti telah menemukan bahwa kita cenderung melakukan penyesuaian dari titik acuan pertama kita. Misalnya, kebanyakan orang melihat sekilas 8 × 7 × 6 × 5 × 4 × 3 × 2 × 1 memperkirakan bahwa itu menghasilkan lebih tinggi

Machine Translated by Google

hasil dari string yang sama dalam urutan terbalik. Itu karena kami fokus pada angka pertama dan mengekstrapolasi.

Itu tidak berarti, "Jangan pernah buka." Aturan seperti itu mudah diingat, tetapi, seperti kebanyakan pendekatan sederhana, itu tidak selalu merupakan nasihat yang baik. Jika Anda berurusan dengan rekan pemula, Anda mungkin tergoda untuk menjadi hiu dan membuang sauh yang ekstrim. Atau jika Anda benar-benar mengetahui pasar dan Anda berurusan dengan profesional yang memiliki informasi yang sama, Anda dapat menawarkan nomor hanya untuk membuat negosiasi berjalan lebih cepat.

Inilah saran pribadi saya tentang apakah Anda ingin menjadi hiu yang memakan rekan pemula atau tidak. Ingatlah, reputasi Anda mendahului Anda. Saya bertemu dengan CEO yang reputasinya selalu mengalahkan rekan mereka dengan buruk dan segera tidak ada yang mau berurusan dengan mereka.

3. MEMBANGUN RANGE

Meskipun menjadi yang pertama jarang membantu, ada satu cara untuk *membuat* penawaran dan mengubah realitas mereka dalam prosesnya. Yaitu, dengan menyinggung suatu jangkauan.

Maksud saya adalah ini: Saat dihadapkan dengan menyebutkan persyaratan atau harga Anda, balas dengan mengingat kesepakatan serupa yang menetapkan “perkiraan kasar” Anda, meskipun perkiraan kasar terbaik yang Anda inginkan. Alih-alih mengatakan, “Saya bernilai $110.000, Jerry mungkin berkata, "Di tempat teratas seperti X Corp., orang-orang dalam pekerjaan ini mendapatkan antara $130.000 dan $170.000."

Itu menyampaikan maksud Anda tanpa menggerakkan pihak lain ke posisi defensif. Dan itu membuatnya berpikir pada tingkat yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa orang yang mendengar jangkar ekstrim secara tidak sadar menyesuaikan ekspektasi mereka ke arah nomor pembuka. Banyak bahkan langsung ke batas harga mereka. Jika Jerry memberikan kisaran ini, perusahaan mungkin akan menawarkan $130.000 karena terlihat sangat murah di samping $170.000.

Dalam sebuah studi baru-baru ini,[4] Psikolog Columbia Business School menemukan bahwa pelamar kerja yang menyebutkan suatu rentang menerima gaji keseluruhan yang jauh lebih tinggi daripada mereka yang menawarkan angka, terutama jika rentang mereka adalah "kisaran penguatan", di mana angka rendah dalam rentang tersebut adalah yang sebenarnya mereka inginkan.

Pahami, jika Anda menawarkan rentang (dan merupakan ide bagus untuk melakukannya) perkirakan mereka untuk datang di ujung bawah.

4. PIVOT KE SYARAT NON MONETER Orang terpaku pada

“Berapa banyak?” Tapi jangan berurusan dengan angka secara terpisah.
Itu mengarah pada tawar-menawar, serangkaian posisi kaku yang ditentukan oleh pandangan emosional

Machine Translated by Google

tentang keadilan dan kebanggaan. Negosiasi adalah dinamika yang lebih rumit dan halus dari itu.

Salah satu cara termudah untuk membengkokkan realitas rekan Anda ke sudut pandang Anda adalah dengan beralih ke istilah nonmoneter. Setelah Anda menetapkan mereka tinggi, Anda dapat membuat tawaran Anda tampak masuk akal dengan menawarkan hal-hal yang tidak penting bagi Anda tetapi bisa jadi penting bagi mereka. Atau jika tawaran mereka rendah, Anda dapat meminta hal-hal yang lebih penting bagi Anda daripada mereka. Karena ini terkadang sulit, yang sering kita lakukan adalah membuang contoh untuk memulai proses brainstorming.

Belum lama ini saya mengikuti pelatihan untuk Memphis Bar Association.
Biasanya, untuk pelatihan yang mereka cari, saya mengenakan biaya $25.000 sehari. Mereka datang dengan tawaran yang jauh lebih rendah yang saya tolak. Mereka kemudian menawarkan untuk membuat cerita sampul tentang saya di majalah asosiasi mereka. Bagi saya untuk berada di sampul majalah yang keluar entah berapa banyak pengacara top negara itu adalah iklan yang tak ternilai harganya. (Ditambah lagi ibuku sangat bangga akan hal itu!)

Mereka harus meletakkan sesuatu di sampulnya, jadi tidak ada biaya bagi mereka dan saya memberi mereka diskon besar untuk biaya saya. Saya selalu menggunakannya sebagai contoh dalam negosiasi saya sekarang ketika saya menyebutkan harga. Saya ingin merangsang curah pendapat rekan saya untuk melihat permata nonmoneter berharga apa yang mungkin mereka miliki yang murah bagi mereka tetapi berharga bagi saya.

5. KETIKA BERBICARA ANGKA, GUNAKAN YANG GANJIL Setiap angka
memiliki signifikansi psikologis yang melampaui nilainya. Dan saya tidak hanya berbicara tentang bagaimana Anda menyukai 17 karena menurut Anda itu keberuntungan. Yang saya maksud adalah, dalam hal negosiasi, beberapa angka tampak lebih tidak tergoyahkan daripada yang lain.

Hal terbesar yang harus diingat adalah bahwa angka yang diakhiri dengan 0 pasti terasa seperti placeholder sementara, perkiraan yang dapat dengan mudah Anda negosiasikan. Tapi apa pun yang Anda buang terdengar kurang bulat — katakanlah, $ 37.263 — terasa seperti angka yang Anda dapatkan sebagai hasil perhitungan yang matang. Angka-angka seperti itu terasa serius dan permanen bagi mitra Anda, jadi gunakanlah untuk memperkuat penawaran Anda.

6. KEJUTAN DENGAN HADIAH Anda
bisa membuat lawan bicara Anda bermurah hati dengan mempertaruhkan jangkar yang ekstrim dan kemudian, setelah penolakan pertama mereka yang tak terelakkan, menawarkan mereka hadiah kejutan yang sama sekali tidak berhubungan.

Machine Translated by Google

Gerakan damai yang tak terduga seperti ini sangat efektif karena memperkenalkan dinamika yang disebut timbal balik; pihak lain merasa perlu menjawab kemurahan hati Anda dengan cara yang sama. Mereka tiba-tiba akan mengajukan tawaran mereka, atau mereka akan membalas kebaikan Anda di masa depan. Orang merasa berkewajiban untuk membayar hutang kebaikan.

Mari kita lihat dari segi politik internasional. Pada tahun 1977 presiden Mesir Anwar Sadat secara dramatis mendorong negosiasi perjanjian perdamaian Mesir-Israel ke depan dengan memberikan pidato kejutan kepada Knesset Israel, sebuah isyarat murah hati yang tidak melibatkan pembuatan konsesi yang sebenarnya tetapi menandakan langkah besar menuju perdamaian.

Kembali ke Haiti, beberapa jam setelah para penculik menculik bibinya, saya berbicara di telepon dengan keponakan politisi itu.

Tidak mungkin keluarga mereka dapat menghasilkan $150.000, katanya kepada saya, tetapi mereka dapat membayar antara $50.000 dan $85.000. Tetapi karena mengetahui bahwa uang tebusan hanyalah uang pesta, saya menetapkan target yang jauh lebih rendah: $5.000. Kami tidak akan berkompromi. Itu adalah masalah kebanggaan profesional.

Saya menasihatinya untuk memulai dengan mengaitkan percakapan dengan gagasan bahwa dia tidak punya uang, tetapi melakukannya tanpa mengatakan "Tidak" agar tidak memukul harga diri mereka secara langsung.

"Bagaimana saya bisa melakukan itu?" dia bertanya pada panggilan berikutnya.

Penculik membuat ancaman umum lainnya terhadap bibi dan lagi
meminta uang tunai.

Saat itulah keponakan saya secara halus mempertanyakan keadilan penculik.

“Maaf,” keponakan itu menjawab, “tetapi bagaimana kami harus membayar jika
kamu akan menyakitinya?”

Itu membawa kematian bibi, yang merupakan hal yang paling ingin dihindari para penculik. Mereka harus membuatnya tidak terluka jika mereka berharap mendapatkan uang. Bagaimanapun, mereka adalah pedagang komoditas.

Perhatikan bahwa sampai saat ini keponakan belum menyebutkan harga. Permainan gesekan ini akhirnya mendorong para penculik untuk menyebutkan nomor terlebih dahulu. Tanpa dorongan, mereka turun menjadi $ 50.000.

Sekarang kenyataan para penculik telah dibengkokkan ke jumlah yang lebih kecil, my
rekan-rekan saya dan saya memberi tahu keponakan itu untuk berdiri tegak.

“Bagaimana saya bisa mendapatkan uang sebanyak itu?” kami menyuruhnya untuk bertanya.

Sekali lagi, penculik menurunkan permintaannya, menjadi $25.000.

Sekarang setelah kami melihatnya, kami meminta keponakannya mengajukan penawaran pertamanya,

Machine Translated by Google

jangkar yang sangat rendah sebesar $3.000.

Antrean menjadi sunyi dan keponakan mulai berkeringat deras, tetapi kami menyuruhnya untuk berpegangan erat. Ini selalu terjadi pada saat realitas ekonomi si penculik ditata ulang secara total.

Ketika dia berbicara lagi, penculik itu tampak sangat terkejut. Tapi dia melanjutkan.
Tawaran berikutnya lebih rendah, $10.000. Kemudian kami mendapat jawaban keponakan dengan angka aneh yang tampaknya berasal dari perhitungan mendalam tentang nilai hidup bibinya: $4.751.

Harga baru dia? $7.500. Sebagai tanggapan, kami memiliki sepupu "secara spontan" mengatakan dia akan memasukkan stereo CD portabel baru dan mengulangi $4.751. Para penculik, yang tidak terlalu menginginkan CD stereo merasa tidak ada lagi uang yang bisa didapat, mengiyakan.

Enam jam kemudian, keluarga membayar jumlah tersebut dan bibi kembali ke rumah dengan selamat.

CARA NEGOSIASI GAJI YANG LEBIH BAIK

Salah satu faktor penting dalam peringkat sekolah bisnis adalah seberapa baik kompensasi lulusan mereka. Jadi saya memberi tahu setiap kelas MBA yang saya beri kuliah bahwa tujuan pertama saya adalah sendirian menaikkan peringkat sekolah mereka dengan mengajari mereka cara menegosiasikan gaji yang lebih baik.

Saya memecah proses menjadi tiga bagian yang memadukan dinamika bab ini dengan cara yang tidak hanya memberi Anda uang lebih baik, tetapi juga meyakinkan bos Anda untuk berjuang mendapatkannya untuk Anda.

JADILAH KETEKUNAN DENGAN KETENTUAN NON GAJI Kegigihan yang menyenangkan adalah semacam penahan emosional yang menciptakan empati dengan atasan dan membangun lingkungan psikologis yang tepat untuk diskusi yang konstruktif. Dan semakin banyak Anda berbicara tentang persyaratan nongaji, semakin besar kemungkinan Anda mendengar berbagai pilihan mereka. Jika mereka tidak dapat memenuhi permintaan nongaji Anda, mereka bahkan mungkin membalas dengan lebih banyak uang, seperti yang mereka lakukan dengan mantan murid saya yang lahir di Amerika keturunan Prancis. Dia terus meminta — dengan senyum lebar — untuk liburan ekstra seminggu di luar yang biasanya diberikan perusahaan. Dia orang "Prancis," katanya, dan itulah yang dilakukan orang Prancis. Perusahaan perekrutan benar-benar diborgol pada masalah liburan, tetapi karena dia sangat menyenangkan, dan karena dia memasukkan variabel nonmoneter ke dalam gagasan tentang nilainya, mereka membalas dengan menaikkan tawaran gajinya.

Machine Translated by Google

SYARAT GAJI TANPA SYARAT KESUKSESAN ADALAH ROULETTE RUSIA Setelah Anda menegosiasikan gaji, pastikan untuk

menentukan kesuksesan untuk posisi Anda—serta metrik untuk kenaikan gaji berikutnya. Itu berarti bagi Anda dan gratis untuk bos Anda, seperti memberi saya cerita sampul majalah untuk asosiasi pengacara. Ini memberi Anda kenaikan gaji yang direncanakan dan, dengan menentukan kesuksesan Anda dalam kaitannya dengan pengawasan atasan Anda, ini mengarah ke langkah berikutnya .

. .

PUNCAKKAN MINAT MEREKA PADA KESUKSESAN ANDA DAN DAPATKAN MENTOR YANG TIDAK RESMI Ingat gagasan untuk mencari

tahu apa yang *sebenarnya* dibeli pihak lain? Nah, ketika Anda menjual diri Anda kepada seorang manajer, juallah diri Anda lebih dari sekadar tubuh untuk sebuah pekerjaan; jual diri Anda, dan kesuksesan Anda, sebagai cara mereka dapat memvalidasi kecerdasan mereka sendiri dan menyiarkannya ke seluruh perusahaan. Pastikan mereka tahu bahwa Anda akan bertindak sebagai argumen daging-dan-darah untuk pentingnya mereka. Setelah Anda membengkokkan realitas mereka untuk memasukkan Anda sebagai duta mereka, mereka akan memiliki andil dalam kesuksesan Anda.

Tanyakan: "Apa yang dibutuhkan untuk menjadi sukses di sini?"

Harap perhatikan bahwa pertanyaan ini mirip dengan pertanyaan yang disarankan oleh banyak pusat konseling karier MBA, namun tidak *persis* sama. Dan kata-kata yang tepat dari pertanyaan ini yang kritis.

Siswa dari program MBA saya yang telah mengajukan pertanyaan ini dalam wawancara kerja sebenarnya membuat pewawancara mencondongkan tubuh ke depan dan berkata, "Tidak ada yang pernah menanyakan itu kepada kami sebelumnya." Pewawancara kemudian memberikan jawaban yang bagus dan terperinci.

Masalah utama di sini adalah jika seseorang memberi Anda panduan, mereka akan melihat apakah Anda mengikuti saran mereka. Mereka akan memiliki kepentingan pribadi dalam melihat Anda sukses. Anda baru saja merekrut mentor tidak resmi pertama Anda.

Untuk menunjukkan bagaimana hal ini dapat dilakukan dengan hampir sempurna, saya tidak dapat memikirkan contoh yang lebih baik dari mantan mahasiswa MBA saya, Angel Prado.

Sementara Angel sedang menyelesaikan MBA-nya, dia menemui bosnya dan mulai meletakkan dasar untuk pekerjaannya pasca-MBA (yang dibayar perusahaan).
Selama semester terakhirnya, dia menetapkan jangkar nonspesifik—semacam kisaran—dengan menyarankan kepada atasannya bahwa begitu dia lulus dan perusahaan selesai berinvestasi di MBA-nya (sekitar $31.000 per tahun), uang itu harus diberikan kepadanya sebagai gaji.

Bosnya tidak membuat komitmen, tetapi Angel dengan senang hati bersikeras tentang hal itu, yang menetapkan ide sebagai jangkar di benak bosnya.

Machine Translated by Google

Setelah lulus, Angel dan bosnya duduk bersama. Dengan sikap tegas dan tenang, Angel membicarakan masalah nonkeuangan untuk mengalihkan fokus dari “Berapa?”: dia meminta judul baru.

Bos Angel dengan mudah setuju bahwa peran baru tidak perlu dipikirkan lagi setelah gelar baru Angel.

Pada saat itu, Angel dan manajernya menentukan apa peran dan tanggung jawabnya dalam peran barunya, sehingga menetapkan metrik keberhasilan. Kemudian Angel menarik napas dan berhenti agar bosnya menjadi orang pertama yang mengeluarkan nomor. Akhirnya, dia melakukannya. Anehnya, angka tersebut menunjukkan bahwa upaya Angel sebelumnya untuk berlabuh berhasil: dia mengusulkan untuk menambahkan $31.000 ke gaji pokok Angel, kenaikan hampir 50 persen.

Tapi Angel bukanlah negosiator pemula, tidak setelah mengikuti kelasku. Jadi, alih-alih melawan dan terjebak dalam "Berapa?" dia terus berbicara, melabeli emosi bos dan berempati dengan situasinya (pada saat itu perusahaan sedang mengalami negosiasi yang sulit dengan investornya).

Dan kemudian Angel dengan sopan meminta waktu sejenak untuk menjauh dan mencetak deskripsi pekerjaan yang telah disepakati. Jeda ini menciptakan dinamika urgensi pra-tenggat waktu di atasannya, yang dieksploitasi Angel saat dia kembali dengan cetakannya.
Di bagian bawah, dia menambahkan kompensasi yang diinginkannya: "$134,5k—$143k."

Dalam satu gerakan kecil itu, Angel menyatukan banyak pelajaran dari bab ini. Angka ganjil memberi mereka bobot perhitungan yang bijaksana.
Angkanya juga tinggi, yang mengeksploitasi kecenderungan alami bosnya untuk langsung mencapai batas harganya ketika berhadapan dengan jangkar yang ekstrim. Dan itu adalah kisaran, yang membuat Angel tampak kurang agresif dan ujung bawah lebih masuk akal dibandingkan.

Dari bahasa tubuh atasannya—mengangkat alis—terlihat jelas dia terkejut dengan permintaan kompensasi itu. Tapi itu memiliki efek yang diinginkan: setelah beberapa komentar tentang deskripsi tersebut, dia membalas dengan $120.000.

Angel tidak mengatakan "Tidak" atau "Ya", tetapi terus berbicara dan menciptakan empati. Kemudian, di tengah kalimat, tiba-tiba, bosnya membuang $127.000. Dengan bosnya yang jelas-jelas sedang bernegosiasi dengan dirinya sendiri, Angel membuatnya terus maju. Akhirnya atasannya mengatakan bahwa dia setuju dengan $134.500 dan akan membayar gaji tersebut mulai tiga bulan, bergantung pada persetujuan dewan direksi.

Sebagai lapisan gula pada kue, Angel menggunakan kata "Adil" secara positif ("Itu adil," katanya), dan kemudian menjual gajinya kepada bosnya sebagai pernikahan di mana bosnya akan menjadi mentornya. "Saya meminta Anda, bukan dewan, untuk promosi, dan yang saya butuhkan hanyalah Anda menyetujuinya," katanya.

Machine Translated by Google

Dan bagaimana bos Angel membalas duta besarnya yang baru?

"Aku akan berjuang untuk memberimu gaji ini."

Jadi ikuti petunjuk Angel dan buatlah hujan!

PELAJARAN KUNCI

Dibandingkan dengan alat yang dibahas di bab sebelumnya, teknik di sini tampak konkret dan mudah digunakan. Tetapi banyak orang menghindarinya karena terlihat manipulatif. Sesuatu yang membengkokkan realitas rekan Anda pasti curang, bukan?

Sebagai tanggapan, izinkan saya mengatakan bahwa alat ini digunakan oleh semua negosiator terbaik karena mereka hanya mengenali jiwa manusia sebagaimana adanya. Kita adalah makhluk emosional dan irasional yang emosional dan irasional dengan cara yang dapat diprediksi dan penuh pola. Menggunakan pengetahuan itu hanya, yah, rasional.

Saat Anda menerapkan alat ini ke dalam kehidupan sehari-hari, ingatlah pelajaran penting berikut ini:

ÿ Semua negosiasi ditentukan oleh jaringan keinginan dan kebutuhan bawah tanah. Jangan biarkan diri Anda tertipu oleh permukaan. Setelah Anda tahu bahwa penculik Haiti hanya menginginkan uang pesta, Anda akan jauh lebih siap.

ÿ Memisahkan perbedaan adalah memakai satu sepatu hitam dan satu sepatu coklat, jadi jangan berkompromi. Pertemuan di tengah jalan sering kali menghasilkan kesepakatan yang buruk bagi kedua belah pihak.

ÿ Mendekati tenggat waktu membuat orang terburu-buru dalam proses negosiasi dan melakukan hal-hal impulsif yang bertentangan dengan kepentingan terbaik mereka.

ÿ Kata-F—“Adil”—adalah istilah emosional yang biasanya dieksploitasi orang untuk membuat pihak lain bersikap defensif dan mendapatkan konsesi. Saat rekan Anda menjatuhkan F-bom, jangan terjebak dalam konsesi.

Alih-alih, minta mereka untuk menjelaskan bagaimana Anda memperlakukan mereka dengan buruk.

ÿ Anda dapat membengkokkan realitas rekan Anda dengan berlabuh pada titik awalnya. Sebelum Anda mengajukan penawaran, jangkarkan mereka secara emosional dengan mengatakan betapa buruknya hal itu. Saat Anda mencapai angka, tetapkan jangkar ekstrim untuk membuat penawaran "nyata" Anda tampak masuk akal, atau gunakan rentang agar terlihat

Machine Translated by Google

kurang agresif. Nilai sebenarnya dari sesuatu bergantung pada sudut pandang mana Anda melihatnya.

ÿ Orang akan mengambil lebih banyak risiko untuk menghindari kerugian daripada mewujudkan keuntungan.
Pastikan rekan Anda melihat bahwa ada sesuatu yang hilang karena kelambanan.

Machine Translated by Google

BAB 7

MENCIPTAKAN ILUSI KONTROL

Sebulan setelah saya menyelesaikan kasus Jeffrey Schilling pada Mei 2001, saya mendapat perintah dari kantor pusat untuk kembali ke Manila. Orang-orang jahat yang sama yang menyandera Schilling, kelompok brutal Islamis radikal bernama Abu Sayyaf, telah menggerebek resor penyelaman pribadi Dos Palmas dan menyandera dua puluh orang, termasuk tiga orang Amerika: Martin dan Gracia Burnham, pasangan misionaris dari Wichita, Kansas ; dan Guillermo Sobero, pria yang mengelola perusahaan waterproofing California.

Dos Palmas adalah mimpi buruk negosiator sejak awal. Sehari setelah penculikan, presiden Filipina yang baru saja terpilih, Gloria Macapagal Arroyo, membuat dinamika yang paling konfrontatif dan nonkonstruktif dengan mendeklarasikan “perang habis-habisan” terhadap Abu Sayyaf secara terbuka.

Bukan wacana empati, kan?

Itu menjadi jauh lebih buruk.

Tentara dan marinir Filipina melakukan perang wilayah di tengah negosiasi, membuat marah para penculik dengan beberapa serangan yang gagal. Karena sandera Amerika terlibat, CIA, FBI, dan intelijen militer AS semuanya dipanggil dan kami juga bertengkar di antara kami sendiri. Kemudian para penculik memperkosa dan membunuh beberapa sandera, 9/11 terjadi, dan Abu Sayyaf terkait dengan Al Qaeda.

Pada saat krisis berakhir dengan pesta tembak-menembak pada Juni 2002, Dos Palmas secara resmi telah menjadi kegagalan terbesar dalam kehidupan profesional saya. Menyebutnya kecelakaan kereta api akan sangat murah hati, jika Anda mengerti maksud saya.

Tapi kegagalan menanam benih kesuksesan di masa depan, tidak terkecuali kegagalan kami di Filipina.

Jika malapetaka Dos Palmas menunjukkan sesuatu kepada saya, itu adalah bahwa kita semua masih menderita dengan anggapan bahwa negosiasi adalah pertandingan gulat di mana intinya adalah membuat lawan Anda menyerah, berharap yang terbaik, dan tidak pernah mundur.

Machine Translated by Google

Karena kekecewaan saya terhadap Dos Palmas memaksa saya untuk mempertimbangkan teknik-teknik kami yang gagal, saya mempelajari teori-teori negosiasi terbaru—beberapa hebat dan beberapa benar-benar bodoh—dan saya berkesempatan menemukan sebuah kasus di Pittsburgh yang benar-benar mengubah penampilan saya. pada dinamika interpersonal percakapan negosiasi.

Dari abu Dos Palmas, kemudian, kami mendapat pelajaran yang akan selamanya mengubah cara FBI merundingkan penculikan. Kami belajar bahwa negosiasi adalah membujuk, bukan mengatasi; mengkooptasi, bukan mengalahkan. Yang paling penting, kami belajar bahwa negosiasi yang sukses melibatkan membuat rekan Anda melakukan pekerjaan untuk Anda dan menyarankan solusi Anda sendiri. Itu melibatkan memberinya ilusi kendali sementara Anda, pada kenyataannya, adalah orang yang menentukan percakapan.

Alat yang kami kembangkan adalah sesuatu yang saya sebut pertanyaan terkalibrasi, atau pertanyaan terbuka. Apa yang dilakukannya adalah menghilangkan agresi dari percakapan dengan mengakui pihak lain secara terbuka, tanpa perlawanan. Dengan demikian, ini memungkinkan Anda memperkenalkan ide dan permintaan tanpa terdengar memaksa. Ini memungkinkan Anda untuk menyenggol.

Saya akan menjelaskannya secara mendalam nanti, tetapi untuk saat ini izinkan saya mengatakan bahwa ini sesederhana menghilangkan permusuhan dari pernyataan "Kamu tidak bisa pergi" dan mengubahnya menjadi pertanyaan.

“Apa yang ingin Anda capai dengan pergi?”

JANGAN MENCOBA BERNEGOSIASI DALAM PERTEMPURAN KEBAKARAN

Saat saya tiba di Manila untuk kasus Burnham-Sobero, saya dikirim ke wilayah Mindanao, di mana militer Filipina melemparkan peluru dan roket ke kompleks rumah sakit tempat Abu Sayyaf dan para sandera bersembunyi.

Ini bukan tempat untuk negosiator, karena tidak mungkin berdialog di tengah baku tembak. Kemudian keadaan menjadi lebih buruk: ketika saya bangun keesokan paginya, saya mengetahui bahwa pada malam hari para penculik telah menyandera mereka dan melarikan diri.

"Pelarian" adalah tanda pertama bahwa operasi ini akan bergulir
kecelakaan kereta api dan bahwa militer Filipina bukanlah mitra yang dapat dipercaya.

Selama pembekalan setelah episode tersebut, terungkap bahwa selama gencatan senjata seorang pria militer telah mengambil koper dari preman di rumah sakit, dan tidak lama setelah itu semua tentara di garis belakang rumah sakit telah dipanggil untuk a "pertemuan." Secara kebetulan—atau tidak—para penjahat memilih momen itu untuk menyelinap pergi.

Machine Translated by Google

Hal-hal benar-benar meledak dua minggu kemudian, pada Hari Kemerdekaan Filipina, ketika Abu Sabaya mengumumkan bahwa dia akan memenggal kepala "salah satu orang kulit putih" kecuali jika pemerintah membatalkan perburuannya pada tengah hari. Kami tahu ini berarti salah satu orang Amerika dan memperkirakan itu adalah Guillermo Sobero.

Kami tidak memiliki kontak langsung dengan para penculik saat itu karena mitra kami di militer Filipina telah menugaskan kami perantara yang selalu “lupa” untuk memastikan kami hadir untuk panggilan teleponnya dengan para penculik (dan juga “lupa” untuk merekam mereka). Yang bisa kami lakukan hanyalah mengirim pesan teks yang menawarkan untuk menjadwalkan waktu berbicara.

Yang akhirnya terjadi adalah sebelum tenggat tengah hari, Sabaya dan seorang anggota kabinet kepresidenan Filipina bercakap-cakap di sebuah acara bincang-bincang radio, dan pemerintah mengabulkan permintaan Sabaya untuk menunjuk seorang senator Malaysia sebagai negosiator. Sebagai gantinya, Sabaya setuju untuk tidak membunuh seorang sandera.

Tapi sudah terlambat untuk memperbaiki suasana konfrontasi, ketidakpercayaan, dan kebohongan ini. Sore itu, para sandera mendengar Sabaya di telepon berteriak, “Tapi itu bagian dari kesepakatan! Itu adalah bagian dari perjanjian!” Tidak lama kemudian, Abu Sayyaf memenggal kepala Guillermo Sobero dan sebagai tambahan, kelompok itu menyandera lima belas orang lagi.

Dengan tidak ada bagian penting yang bergerak di dekat kendali kami dan Amerika Serikat sebagian besar tidak tertarik terlepas dari pembunuhan Sobero, saya kembali ke Washington, DC Sepertinya hanya sedikit yang bisa kami lakukan.

Kemudian 9/11 mengubah segalanya.

Dulunya merupakan kelompok teroris kecil, Abu Sayyaf tiba-tiba dikaitkan dengan Al Qaeda. Dan kemudian seorang reporter TV Filipina bernama Arlyn dela Cruz masuk ke kamp Abu Sayyaf dan merekam Sabaya saat dia mengejek misionaris Amerika Martin dan Gracia Burnham, yang sangat kurus sehingga mereka tampak seperti orang yang selamat dari kamp konsentrasi. Video itu menghantam media berita AS seperti guntur. Sontak, kasus tersebut menjadi prioritas utama pemerintah AS.

SELALU ADA TIM DI SISI LAIN

FBI mengirim saya kembali. Sekarang saya dikirim untuk memastikan kesepakatan dibuat. Itu semua juga sangat terkenal. Beberapa kontak saya melaporkan bahwa direktur FBI Robert Mueller secara pribadi memberi pengarahan kepada Presiden George W. Bush setiap pagi tentang apa yang kami lakukan. Ketika Direktur Mueller muncul di Kedutaan Besar AS di Manila dan saya diperkenalkan dengannya, ekspresi pengakuan muncul di wajahnya.

Machine Translated by Google

Itu adalah momen yang sangat memabukkan.

Tetapi semua dukungan di dunia tidak akan berfungsi jika tim rekanan Anda tidak berfungsi. Jika upaya negosiasi Anda tidak berhasil melewati rekan Anda dan tim di belakangnya, maka Anda memiliki kesepakatan berbasis "harapan"—dan harapan bukanlah sebuah strategi.

Salah satu hal yang gagal saya hargai sepenuhnya saat itu adalah yang dimiliki para penculik mengubah negosiator sendiri. Sabaya telah diganti.

Bos saya, Gary Noesner, dalam penculikan sebelumnya, menunjukkan kepada saya bahwa perubahan negosiator di pihak lain hampir selalu menandakan bahwa mereka bermaksud mengambil tindakan yang lebih keras. Apa yang tidak saya sadari saat itu adalah ini berarti Sabaya akan berperan sebagai pemecah kesepakatan jika dia tidak diperhitungkan.

Taktik baru kami adalah membeli kembali Burnhams. Meskipun Amerika Serikat secara resmi tidak membayar uang tebusan, telah ditemukan seorang donor yang akan memberikan $300.000. Negosiator Abu Sayyaf yang baru setuju untuk dibebaskan.

Penurunan tebusan adalah bencana. Para penculik memutuskan bahwa mereka tidak akan melepaskan Burnham: atau, lebih tepatnya, Sabaya, yang secara fisik bertanggung jawab atas para sandera, menolak untuk membebaskan mereka. Dia telah memotong kesepakatan sampingannya sendiri—yang tidak kami ketahui—dan gagal. Negosiator baru, sekarang merasa malu dan dalam suasana hati yang buruk, menutupi dirinya dengan menyatakan bahwa pembayarannya kurang dari $600. Kami bingung—"Enam ratus dolar? Anda tidak akan membiarkan para sandera pergi karena enam ratus dolar?"—dan kami mencoba berargumen bahwa jika uang itu hilang, pasti kurirlah yang telah mencuri uang itu. Tetapi kami tidak memiliki dinamika kepercayaan dan kerja sama untuk mendukung kami. $ 300.000 hilang dan kami kembali ke pesan teks yang jarang dijawab.

Kecelakaan gerak lambat memuncak sekitar dua bulan kemudian dengan "penyelamatan" yang gagal. Sebuah tim Penjaga Kepanduan Filipina yang berjalan-jalan di hutan menemukan kamp Abu Sayyaf, atau begitulah kata mereka. Kemudian kami mendengar agen pemerintah lain telah memberi tahu mereka. Instansi pemerintah lain (OGA) itu belum memberi tahu kami tentang lokasinya karena karena . . Mengapa? Itu adalah sesuatu yang saya tidak akan pernah mengerti.

Scout Rangers membentuk garis pertempuran dari garis pohon di atas kamp dan melepaskan tembakan, tanpa pandang bulu menuangkan peluru ke area tersebut. Gracia dan Martin sedang tidur siang di tempat tidur gantung mereka ketika api mulai turun.
Mereka berdua jatuh dari tempat tidur gantung dan mulai berguling menuruni bukit menuju tempat aman. Tapi saat peluru dari penyelamat mereka jatuh ke mereka, Gracia merasakan luka bakar yang membakar di paha kanannya. Dan kemudian, dia merasa Martin lemas.

Beberapa menit kemudian, setelah pemberontak terakhir melarikan diri, pasukan tentara Filipina mencoba

Machine Translated by Google

untuk meyakinkan Gracia bahwa suaminya baik-baik saja, tetapi dia menggelengkan kepalanya. Setelah setahun di penangkaran, dia tidak punya waktu untuk berfantasi. Gracia tahu suaminya sudah mati, dan dia benar: dia telah dipukul di dada, tiga kali, oleh tembakan “ramah”.

Pada akhirnya, misi penyelamatan membunuh dua dari tiga sandera di sana hari itu (seorang perawat Filipina bernama Ediborah Yap juga meninggal), dan ikan besar— Sabaya—melarikan diri untuk hidup beberapa bulan lagi. Dari awal hingga akhir, misi tiga belas bulan itu gagal total, menyia-nyiakan nyawa dan harta. Ketika saya duduk dalam kegelapan di rumah beberapa hari kemudian, putus asa dan menghabiskan waktu, saya tahu bahwa sesuatu harus berubah. Kami tidak bisa membiarkan ini terjadi lagi.

Jika kematian para sandera akan berarti sesuatu, kami harus menemukan cara baru untuk bernegosiasi, berkomunikasi, mendengarkan, dan berbicara, baik dengan musuh kami maupun dengan teman kami. Bukan untuk kepentingan komunikasi.

Tidak. Kami harus melakukannya untuk *menang.*

HINDARI SHOWDOWN

Tidak ada dua cara tentang itu, kepulangan saya ke Amerika Serikat adalah saat perhitungan. Saya mempertanyakan—saya bahkan ragu—sebagian dari apa yang kami lakukan di FBI. Jika apa yang kami ketahui tidak cukup, kami harus menjadi lebih baik.

Tendangan nyata di celana datang setelah saya kembali, ketika saya meninjau informasi tentang kasus ini, banyak yang tidak kami miliki di lapangan. Di antara tumpukan informasi ada satu fakta yang benar-benar mengejutkan saya.

Martin Burnham telah mendengar panggilan telepon ke *seseorang.* Aku bertanya-tanya, demi Tuhan, apa yang dilakukan sandera kami berbicara di telepon tanpa sepengetahuan kami. Dan dengan siapa dia berbicara? Hanya ada satu alasan seorang sandera menelepon. Ini untuk memberikan bukti kehidupan. Orang lain telah mencoba untuk menebus keluarga Burnham.

Ternyata seseorang yang bekerja untuk politisi Filipina licik yang menjalankan negosiasi paralel untuk pembebasan keluarga Burnham. Dia ingin membeli sandera itu sendiri untuk menunjukkan presiden Filipina Arroyo.

Tapi bukan karena pria ini berjalan di belakang kami yang mengganggu. Seperti yang sudah cukup jelas, ada banyak hal curang yang terjadi. Apa yang benar-benar mengganggu saya adalah bahwa orang bodoh ini, yang bukan negosiator sandera terlatih FBI, telah melakukan sesuatu yang tidak dapat saya lakukan.

Dia sempat berbicara dengan Martin Burnham di telepon. Gratis.

Saat itulah saya menyadari bahwa kesuksesan pol bengkok ini di mana kami gagal

Machine Translated by Google

adalah semacam metafora untuk segala sesuatu yang salah dengan pola pikir satu dimensi kita.

Di luar masalah kami dengan militer Filipina, alasan utama kami tidak memiliki pengaruh yang efektif terhadap para penculik dan sandera adalah karena kami memiliki mentalitas tit-for-tat ini. Di bawah mentalitas itu, jika kami memanggil orang jahat kami meminta sesuatu, dan jika mereka memberikannya kepada kami, kami harus mengembalikan sesuatu kepada mereka. Jadi, karena kami yakin keluarga Burnham masih hidup, kami tidak pernah repot-repot menelepon dan meminta bukti kehidupan. Kami takut berhutang.

Jika kami membuat "permintaan" dan mereka mengabulkannya, kami berutang. Tidak melunasi hutang berisiko dituduh melakukan negosiasi dengan itikad buruk dan itikad buruk dalam penculikan membuat orang terbunuh.

Dan tentu saja kami tidak meminta para penculik untuk berbicara langsung dengan sandera karena kami tahu mereka akan berkata "tidak" dan kami takut dipermalukan.

Ketakutan itu adalah kelemahan utama dalam pola pikir negosiasi kami. Ada beberapa informasi yang hanya bisa Anda dapatkan melalui interaksi langsung yang diperpanjang dengan mitra Anda.

Kami juga membutuhkan cara baru untuk mendapatkan sesuatu tanpa memintanya. Kami perlu kemahiran membuat "pertanyaan" dengan sesuatu yang lebih canggih daripada pertanyaan tertutup dengan dinamika ya-tidak.

Saat itulah saya menyadari bahwa apa yang kami lakukan bukanlah komunikasi; itu adalah tekukan verbal. Kami ingin mereka melihat hal-hal dengan cara kami dan mereka ingin kami melihatnya dengan cara mereka. Jika Anda membiarkan dinamika ini lepas di dunia nyata, negosiasi gagal dan ketegangan berkobar. Seluruh etos itu meresapi semua yang dilakukan FBI. Semuanya adalah pertikaian. Dan itu tidak berhasil.

Pendekatan kami terhadap pertanyaan pembuktian kehidupan mewujudkan semua masalah ini.

Pada saat itu, kami membuktikan bahwa sandera kami masih hidup dengan menyusun pertanyaan yang meminta informasi yang hanya diketahui oleh sandera. Pertanyaan gaya keamanan komputer, seperti, "Siapa nama anjing pertama Martin?" atau "Apa nama tengah ayah Martin?"

Namun, jenis pertanyaan khusus ini memiliki banyak kegagalan. Untuk satu hal, itu telah menjadi tanda tangan penegakan hukum di dunia penculikan.

Ketika sebuah keluarga mulai mengajukan pertanyaan semacam itu, hampir pasti polisi sedang melatih mereka. Dan itu membuat para penculik sangat gugup.

Bahkan di luar kegugupan, Anda memiliki masalah bahwa menjawab pertanyaan seperti itu membutuhkan sedikit, jika ada, usaha. Orang jahat pergi dan mendapatkan fakta dan memberikannya kepada Anda segera, karena itu sangat mudah. Bang, bang, bang! Itu terjadi begitu cepat sehingga Anda tidak mendapatkan keuntungan taktis apa pun, informasi apa pun yang dapat digunakan, upaya apa pun

Machine Translated by Google

bagian mereka menuju tujuan yang melayani Anda. Dan semua negosiasi, yang dilakukan dengan baik, harus menjadi proses pengumpulan informasi yang memberi rekan Anda hasil yang bermanfaat bagi Anda.

Yang terburuk, orang jahat tahu bahwa mereka baru saja memberi Anda sesuatu — bukti kehidupan — yang memicu seluruh gen timbal balik manusia ini. Apakah kita suka mengakuinya atau tidak, aturan universal dari sifat manusia, di semua budaya, adalah ketika seseorang memberi Anda sesuatu, mereka mengharapkan sesuatu sebagai balasannya. Dan mereka tidak akan memberikan apa pun sampai Anda membayarnya kembali.

Sekarang, kami tidak ingin memicu semua timbal balik ini karena kami tidak ingin memberikan apa pun. Jadi apa yang terjadi? Semua percakapan kami menjadi konfrontasi yang melumpuhkan antara dua pihak yang ingin mengambil sesuatu dari satu sama lain tetapi tidak mau memberi. Kami tidak berkomunikasi, karena bangga dan takut.

Itu sebabnya kami gagal, sementara orang bodoh seperti politisi Filipina yang bengkok ini baru saja masuk dan mendapatkan apa yang sangat kami butuhkan. Artinya, komunikasi tanpa timbal balik. Saya duduk kembali dan bertanya-tanya pada diri saya sendiri, Bagaimana *kita* melakukan itu?

MENANGGUHKAN KEKURANGAN

Sementara saya memeras otak saya tentang bagaimana politisi busuk ini berhasil membuat Martin Burnham menelepon sementara kami tidak pernah bisa, FBI Pittsburgh memiliki kasus penculikan.

Rekan saya, Chuck, membawakan saya kaset-kaset dari kotak itu karena menurutnya itu lucu. Anda lihat, seorang pengedar narkoba Pittsburgh telah menculik pacar pengedar narkoba Pittsburgh lainnya, dan untuk alasan apa pun korban pengedar narkoba datang ke FBI untuk meminta bantuan. Datang ke FBI sepertinya bertentangan dengan kepentingan terbaiknya, menjadi pengedar narkoba dan sebagainya, tetapi dia melakukannya karena tidak peduli siapa Anda, ketika Anda membutuhkan bantuan, Anda pergi ke FBI. Benar?

Di rekaman itu, negosiator sandera kami berkeliling dengan pengedar narkoba ini sementara dia bernegosiasi dengan pengedar narkoba lainnya. Biasanya kami akan meminta pria itu mengajukan pertanyaan bukti kehidupan yang tahan peluru, seperti, "Apa nama boneka beruang pacarnya ketika dia masih kecil?" Namun dalam situasi ini, pengedar narkoba ini belum dilatih untuk mengajukan pertanyaan yang “benar”. Jadi di tengah percakapan dengan si penculik, dia hanya berkata, “Hei, anjing, bagaimana saya tahu dia baik-baik saja?”

Dan hal yang paling lucu terjadi. Penculik benar-benar terdiam selama sepuluh

Machine Translated by Google

detik. Dia benar-benar terkejut. Kemudian dia berkata, dengan nada suara yang jauh lebih tidak konfrontatif, "Baiklah, saya akan meneleponnya." Saya bingung karena pengedar narkoba yang tidak canggih ini baru saja meraih kemenangan fenomenal dalam negosiasi. Untuk mendapatkan penculik secara *sukarela* menempatkan korban di telepon sangat besar.

Saat itulah saya mengalami "Sialan!" saat dan menyadari bahwa ini adalah teknik yang saya tunggu-tunggu. Alih-alih mengajukan beberapa pertanyaan tertutup dengan satu jawaban yang benar, dia mengajukan pertanyaan terbuka, namun terkalibrasi yang memaksa orang lain untuk berhenti sejenak dan benar-benar memikirkan cara memecahkan *masalah .*
Saya berpikir, Ini sempurna! Itu adalah pertanyaan yang wajar dan normal, bukan permintaan akan fakta. Ini adalah pertanyaan "bagaimana", dan "bagaimana" terlibat karena "bagaimana" meminta bantuan.

Yang terbaik dari semuanya, dia tidak berutang budi pada si penculik. Pria itu secara sukarela menelepon pacarnya: dia pikir itu idenya. Pria yang baru saja menawarkan untuk mempertaruhkan pacarnya mengira dia yang memegang kendali. Dan rahasia untuk menang dalam negosiasi adalah memberikan ilusi kontrol kepada pihak lain.

Kejeniusan teknik ini dijelaskan dengan sangat baik oleh sesuatu yang 1 Dia bicarakan kata psikolog Kevin Dutton dalam bukunya *Split-Second Persuasion.* tentang apa yang dia sebut "ketidakpercayaan", yang merupakan perlawanan aktif terhadap apa yang dikatakan pihak lain, penolakan total. Di situlah kedua pihak dalam negosiasi biasanya dimulai.

Jika Anda tidak pernah keluar dari dinamika itu, Anda akhirnya akan mengalami pertikaian, karena masing-masing pihak mencoba memaksakan sudut pandangnya. Anda mendapatkan dua tengkorak keras saling membentur, seperti di Dos Palmas. Tetapi jika Anda dapat membuat pihak lain melepaskan ketidakpercayaan mereka, Anda dapat perlahan-lahan mengarahkan mereka ke sudut pandang *Anda* di belakang energi *mereka ,* seperti pertanyaan pengedar narkoba membuat penculik secara sukarela melakukan apa yang diinginkan pengedar narkoba. Anda tidak secara langsung membujuk mereka untuk melihat ide Anda. Alih-alih, Anda mengarahkan mereka ke ide-ide Anda. Seperti kata pepatah, cara terbaik untuk menunggang kuda adalah ke arah yang dituju.

Pekerjaan kita sebagai pembujuk lebih mudah dari yang kita kira. Bukan untuk membuat orang lain percaya dengan apa yang kita katakan. Itu hanya untuk menghentikan mereka yang tidak percaya. Setelah kami mencapai itu, permainan setengah dimenangkan. “Ketidakpercayaan adalah gesekan yang membuat persuasi tetap terkendali,” kata Duton. "Tanpa itu, tidak akan ada batasan."

Memberi rekan Anda ilusi kontrol dengan mengajukan pertanyaan yang disesuaikan — dengan meminta bantuan — adalah salah satu alat paling ampuh untuk menangguhkan ketidakpercayaan. Belum lama ini, saya membaca artikel hebat ini di *New York Times* oleh seorang medis

Machine Translated by Google

mahasiswa yang dihadapkan dengan seorang pasien yang telah merobek infusnya, mengemasi tasnya, dan bergerak untuk pergi karena hasil biopsinya terlambat berhari-hari dan dia lelah menunggu.

Saat itu seorang dokter senior tiba. Setelah dengan tenang menawarkan segelas air kepada pasien dan menanyakan apakah mereka bisa mengobrol sebentar, dia berkata bahwa dia mengerti mengapa pasien marah dan berjanji akan menelepon lab untuk mengetahui mengapa hasilnya tertunda.

Tapi apa yang dia lakukan selanjutnya adalah apa yang benar-benar menangguhkan ketidakpercayaan pasien: dia mengajukan pertanyaan yang disesuaikan — apa yang menurutnya sangat penting untuk pergi — dan kemudian ketika pasien mengatakan dia memiliki tugas untuk ditangani, dokter menawarkan untuk menghubungkan pasien dengan layanan yang bisa membantunya menyelesaikannya. Dan, boom, pasien mengajukan diri untuk tinggal.

Apa yang begitu kuat tentang teknik dokter senior adalah bahwa dia mengambil apa yang merupakan pertikaian— "Saya akan pergi" versus "Anda tidak bisa pergi" —dan mengajukan pertanyaan yang mengarahkan pasien untuk memecahkan masalahnya sendiri. . . dengan cara yang diinginkan dokter.

Itu masih semacam pertikaian, tentu saja, tetapi dokter menghilangkan konfrontasi dan keberanian dengan memberikan ilusi kontrol kepada pasien.
Seperti yang pernah dikatakan oleh editor lama *Washington Post* bernama Robert Estabrook, "Dia yang telah belajar untuk tidak setuju tanpa menjadi tidak setuju telah menemukan rahasia negosiasi yang paling berharga."

Teknik yang sama untuk menangguhkan ketidakpercayaan yang Anda gunakan dengan penculik dan pasien yang melarikan diri bekerja untuk apa saja, bahkan menegosiasikan harga. Saat Anda pergi ke toko, alih-alih memberi tahu pramuniaga apa yang Anda "butuhkan", Anda dapat menjelaskan apa yang Anda cari dan meminta saran.

Kemudian, setelah Anda memilih apa yang Anda inginkan, alih-alih memukul mereka dengan tawaran sulit, Anda bisa mengatakan harganya sedikit lebih mahal dari yang Anda anggarkan dan meminta bantuan dengan salah satu kalibrasi terhebat sepanjang masa. pertanyaan: "Bagaimana saya bisa melakukan itu?" Bagian penting dari pendekatan ini adalah Anda benar-benar meminta bantuan dan pengiriman Anda harus menyampaikannya. Dengan skema negosiasi ini, alih-alih mengintimidasi petugas, Anda meminta nasihat mereka dan memberi mereka ilusi kendali.

Meminta bantuan dengan cara ini, setelah Anda terlibat dalam dialog, adalah teknik negosiasi yang luar biasa ampuh untuk mengubah pertemuan dari pertikaian konfrontatif menjadi sesi pemecahan masalah bersama.
Dan pertanyaan yang dikalibrasi adalah alat terbaik.

Machine Translated by Google

KALIBRASI PERTANYAAN ANDA

Beberapa tahun yang lalu, saya berkonsultasi dengan klien yang memiliki perusahaan kecil yang melakukan hubungan masyarakat untuk sebuah perusahaan besar. Orang-orang di perusahaan besar tidak membayar tagihan mereka, dan seiring berjalannya waktu, mereka berutang lebih banyak kepada klien saya. Mereka menahannya dengan menjanjikan banyak bisnis berulang, menyiratkan bahwa dia akan mendapatkan banyak pendapatan jika dia terus bekerja. Dia merasa terjebak.

Saran saya untuknya sederhana: Saya mengatakan kepadanya untuk melibatkan mereka dalam percakapan di mana dia meringkas situasinya dan kemudian bertanya, "Bagaimana saya bisa melakukan itu?"

Dia menggelengkan kepalanya. Mustahil. Gagasan harus menanyakan pertanyaan ini saja membuatnya takut. "Jika mereka bilang aku harus melakukannya, maka aku terjebak!" adalah reaksinya.

Dia juga mendengar pertanyaan sebagai “Kamu mengacaukan saya dari uang dan itu terjadi untuk berhenti.” Kedengarannya seperti langkah pertama dia dipecat sebagai konsultan.

Saya menjelaskan kepadanya bahwa implikasi ini, meskipun nyata, ada dalam pikirannya. Kliennya akan mendengar kata-kata dan bukan implikasinya selama dia tetap tenang dan menghindari membuatnya terdengar seperti tuduhan atau ancaman. Selama dia tetap tenang, mereka akan mendengarnya sebagai masalah yang harus diselesaikan.

Dia tidak begitu percaya padaku. Kami membaca naskah beberapa kali, tetapi dia masih takut. Kemudian beberapa hari kemudian dia menelepon saya, benar-benar pusing dengan kebahagiaan. Klien telah menelepon dengan permintaan lain dan dia akhirnya memberanikan diri untuk meringkas situasinya, dan bertanya, "Bagaimana saya bisa melakukan itu?"

Dan tahukah Anda? Jawaban yang dia dapatkan adalah “Kamu benar, kamu tidak bisa dan saya minta maaf.” Kliennya menjelaskan bahwa mereka sedang mengalami beberapa masalah internal, tetapi dia diberi kontak akuntansi baru dan diberi tahu bahwa dia akan dibayar dalam waktu empat puluh delapan jam. Dan dia.

Sekarang, pikirkan bagaimana pertanyaan klien saya bekerja: tanpa menuduh mereka apa pun, itu mendorong perusahaan besar untuk memahami masalahnya dan menawarkan solusi yang diinginkannya. Singkatnya, itulah inti dari pertanyaan terbuka yang dikalibrasi untuk efek tertentu.

Seperti kata-kata dan frasa yang melembutkan "mungkin", "mungkin", "Saya pikir", dan "sepertinya", pertanyaan terbuka yang dikalibrasi menghilangkan agresi dari pernyataan konfrontatif atau permintaan tertutup yang mungkin membuat marah rekan Anda. . Apa yang membuat mereka bekerja adalah bahwa mereka tunduk pada interpretasi oleh rekan Anda alih-alih didefinisikan secara kaku. Mereka memungkinkan Anda untuk memperkenalkan

Machine Translated by Google

ide dan permintaan tanpa terdengar sombong atau memaksa.

Dan itulah perbedaan antara “Anda membuat saya kehabisan uang, dan itu harus berhenti” dan “Bagaimana saya harus melakukannya?”

Keindahan nyata dari pertanyaan yang dikalibrasi adalah fakta bahwa mereka tidak menawarkan target serangan seperti yang dilakukan pernyataan. Pertanyaan yang dikalibrasi memiliki kekuatan untuk mendidik rekan Anda tentang apa masalahnya daripada menyebabkan konflik dengan *memberi tahu* mereka apa masalahnya.

Tetapi pertanyaan yang dikalibrasi bukan hanya permintaan komentar acak. Mereka memiliki arah: begitu Anda mengetahui ke mana arah percakapan yang Anda inginkan, Anda harus merancang pertanyaan yang akan memudahkan percakapan ke arah itu sambil membiarkan orang lain berpikir bahwa dialah pilihannya untuk membawa Anda ke sana.

Itu sebabnya saya menyebut pertanyaan ini sebagai pertanyaan *yang dikalibrasi .* Anda harus mengkalibrasi dengan hati-hati, sama seperti Anda mengkalibrasi pembidik senjata atau skala pengukuran, untuk menargetkan masalah tertentu.

Kabar baiknya adalah bahwa ada aturan untuk itu.

Pertama, pertanyaan terkalibrasi menghindari kata kerja atau kata-kata seperti "can", "is", "are", "do", atau "does". Ini adalah pertanyaan tertutup yang dapat dijawab dengan "ya" atau "tidak" sederhana. Sebaliknya, mereka memulai dengan daftar kata yang dikenal orang sebagai pertanyaan reporter: "siapa", "apa", "kapan", "di mana", "mengapa", dan "bagaimana".
Kata-kata itu menginspirasi rekan Anda untuk berpikir dan kemudian berbicara secara luas.

Tapi izinkan saya memotong daftar lebih jauh: yang terbaik adalah memulai dengan "apa", "bagaimana", dan *terkadang* "mengapa". Tidak ada lagi. "Siapa", "kapan", dan "di mana" sering kali membuat lawan bicara Anda berbagi fakta tanpa berpikir. Dan "mengapa" bisa menjadi bumerang. Terlepas dari bahasa apa kata "mengapa" diterjemahkan, itu menuduh.
Ada saat-saat yang sangat langka ketika ini menguntungkan Anda.

Satu-satunya saat Anda dapat menggunakan "mengapa" dengan sukses adalah ketika sikap defensif yang tercipta mendukung perubahan yang Anda coba untuk membuat mereka melihatnya. “Mengapa Anda berubah dari cara Anda selalu melakukan sesuatu dan mencoba pendekatan saya?” adalah sebuah contoh. “Mengapa perusahaan Anda berubah dari vendor lama Anda dan memilih perusahaan kami?” adalah yang lain. Seperti biasa, nada suara, penuh hormat dan hormat, sangatlah penting.

Jika tidak, perlakukan "mengapa" seperti pembakar di atas kompor panas—jangan menyentuhnya.

Hanya memiliki dua kata untuk memulai mungkin tidak tampak seperti banyak amunisi, tetapi percayalah, Anda dapat menggunakan "apa" dan "bagaimana" untuk mengalibrasi hampir semua pertanyaan. "Apakah ini terlihat seperti sesuatu yang Anda inginkan?" bisa menjadi "Bagaimana ini terlihat bagi Anda?" atau "Bagaimana dengan ini cocok untuk Anda?" Anda bahkan dapat bertanya, "Bagaimana dengan ini yang tidak berhasil untuk Anda?" dan Anda mungkin akan memicu cukup banyak

Machine Translated by Google

informasi yang berguna dari rekan Anda.

Bahkan sesuatu yang sekeras "Mengapa kamu melakukannya?" dapat dikalibrasi menjadi "Apa yang menyebabkan Anda melakukannya?" yang menghilangkan emosi dan membuat pertanyaannya tidak terlalu menuduh.

Anda harus menggunakan pertanyaan terkalibrasi lebih awal dan sering, dan ada beberapa yang akan Anda temukan yang akan Anda gunakan di awal hampir setiap negosiasi.
“Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi?” adalah salah satu pertanyaan itu. Itu hanya membuat pihak lain mengajari Anda sesuatu tentang diri mereka sendiri, yang sangat penting untuk negosiasi apa pun karena semua negosiasi adalah proses pengumpulan informasi.

Berikut adalah beberapa standby hebat lainnya yang saya gunakan di hampir setiap negosiasi, tergantung pada situasi:

ÿ Apa hal ini penting bagi Anda?

ÿ Bagaimana saya dapat membantu membuat ini lebih baik bagi kita?

ÿ Bagaimana Anda ingin saya melanjutkan?

ÿ Apa yang membawa kita ke dalam situasi ini?

ÿ Bagaimana kita dapat memecahkan masalah ini?

ÿ Apa tujuannya? / Apa yang ingin kita capai di sini?

ÿ Bagaimana saya harus melakukannya?

Implikasi dari setiap pertanyaan terkalibrasi yang dirancang dengan baik adalah bahwa Anda menginginkan apa yang diinginkan orang lain, tetapi Anda membutuhkan kecerdasannya untuk mengatasi masalah tersebut. Ini sangat menarik bagi rekan yang sangat agresif atau egois.

Anda tidak hanya secara implisit meminta bantuan—memicu niat baik dan mengurangi sikap defensif—namun Anda telah merekayasa situasi di mana rekan Anda yang sebelumnya bandel sekarang menggunakan sumber daya mental dan emosionalnya untuk mengatasi tantangan *Anda* . Ini adalah langkah pertama rekan Anda menginternalisasi cara Anda—dan rintangan di dalamnya—sebagai caranya sendiri. Dan itu memandu pihak lain untuk merancang solusi.

Solusi *Anda* .

Pikirkan kembali bagaimana dokter menggunakan pertanyaan terkalibrasi untuk membuat pasiennya tetap tinggal. Seperti yang diperlihatkan oleh ceritanya, kunci untuk membuat orang melihat sesuatu dengan cara Anda bukanlah

Machine Translated by Google

untuk mengonfrontasi mereka tentang ide mereka (“Anda tidak bisa pergi”) tetapi untuk mengakui ide mereka secara terbuka (“Saya mengerti mengapa Anda marah”) dan kemudian membimbing mereka untuk memecahkan masalah (“Apa yang ingin Anda capai dengan meninggalkan?").

Seperti yang saya katakan sebelumnya, rahasia untuk menang dalam negosiasi adalah memberikan ilusi kontrol kepada pihak lain. Itulah mengapa pertanyaan yang dikalibrasi sangat cerdik: Pertanyaan yang dikalibrasi membuat rekan Anda merasa seperti mereka yang bertanggung jawab, tetapi sebenarnya Anda yang membingkai percakapan. Rekan Anda tidak akan tahu betapa terkekangnya mereka oleh pertanyaan Anda.

Suatu ketika saya sedang bernegosiasi dengan salah satu bos FBI saya tentang menghadiri program eksekutif Harvard. Dia telah menyetujui pengeluaran untuk perjalanan itu, tetapi pada hari sebelum saya harus pergi, dia memanggil saya ke kantornya dan mulai mempertanyakan validitas perjalanan itu.

Saya mengenalnya cukup baik untuk mengetahui bahwa dia mencoba menunjukkan kepada saya bahwa dia yang bertanggung jawab. Jadi setelah kami berbicara sebentar, saya memandangnya dan bertanya, "Ketika Anda awalnya menyetujui perjalanan ini, apa yang Anda pikirkan?"

Dia tampak santai saat dia duduk kembali di kursinya dan menyatukan bagian atas jari dan ibu jarinya dalam bentuk menara. Umumnya ini adalah bahasa tubuh yang berarti orang tersebut merasa superior dan berkuasa.

"Dengar," katanya, "pastikan Anda memberi tahu semua orang saat Anda kembali."

Pertanyaan itu, dikalibrasi untuk mengakui kekuatannya dan menyenggolnya menjelaskan dirinya sendiri, memberinya ilusi kendali.

Dan itu membuat saya mendapatkan apa yang saya inginkan.

BAGAIMANA UNTUK ***TIDAK*** **DIBAYAR**

Mari berhenti sejenak di sini, karena ada satu hal yang sangat penting yang harus Anda ingat ketika Anda memasuki negosiasi dengan daftar pertanyaan terkalibrasi Anda. Artinya, semua ini bagus, tetapi ada masalah: tanpa pengendalian diri dan pengaturan emosi, itu tidak akan berhasil.

Hal pertama yang saya bicarakan saat melatih negosiator baru adalah pentingnya pengendalian diri. Jika Anda tidak bisa mengendalikan emosi Anda sendiri, bagaimana Anda bisa berharap untuk mempengaruhi emosi pihak lain?

Untuk menunjukkan kepada Anda apa yang saya maksud, izinkan saya menceritakan sebuah kisah.

Belum lama ini, seorang ahli strategi pemasaran lepas mendatangi saya dengan sebuah masalah. Salah satu kliennya telah mempekerjakan CEO baru, penny pincher yang strateginya adalah memotong biaya dengan melakukan offshoring semua yang dia bisa. Dia juga seorang chauvinis laki-laki yang tidak menyukai gaya asertif yang dilakukan oleh ahli strategi, seorang wanita.

Machine Translated by Google

diri.

Segera klien saya dan CEO mulai saling berhadapan dalam panggilan konferensi dengan cara pasif-agresif yang pernah ada di perusahaan Amerika.
Setelah beberapa minggu, klien saya memutuskan dia sudah cukup dan menagih CEO untuk pekerjaan terakhir yang dia lakukan (sekitar $7.000) dan dengan sopan mengatakan bahwa pengaturan itu tidak berhasil. CEO menjawab dengan mengatakan tagihannya terlalu tinggi, bahwa dia akan membayar setengahnya dan mereka akan membicarakan sisanya.

Setelah itu, dia berhenti menjawab panggilannya.

Dinamika yang mendasarinya adalah pria ini tidak suka ditanyai oleh siapa pun, terutama wanita. Jadi, dia dan saya mengembangkan strategi yang menunjukkan kepadanya bahwa dia memahami kesalahannya dan mengakui kekuatannya, sementara pada saat yang sama mengarahkan energinya untuk memecahkan masalahnya.

Skrip yang kami buat mencapai semua praktik terbaik negosiasi yang kami miliki bicarakan sejauh ini. Ini dia dengan langkah-langkahnya:

1. Pertanyaan email berorientasi "Tidak" untuk memulai kembali kontak: "Apakah Anda sudah menyerah untuk menyelesaikan ini secara damai?"

2. Pernyataan yang hanya menyisakan jawaban “Benar” membentuk dinamika kesepakatan: “Sepertinya Anda merasa tagihan saya tidak dibenarkan.”

3. Mengkalibrasi pertanyaan tentang masalah untuk membuatnya mengungkapkan pemikirannya: “Bagaimana RUU ini melanggar kesepakatan kita?”

4. Lebih banyak pertanyaan berorientasi "Tidak" untuk menghilangkan hambatan yang tidak terucapkan: "Apakah Anda mengatakan saya menyesatkan Anda?" "Apakah kamu mengatakan aku tidak melakukan apa yang kamu minta?" "Apakah kamu mengatakan aku mengingkari perjanjian kita?" atau "Apakah Anda mengatakan saya mengecewakan Anda?"

5. Memberi label dan mencerminkan inti dari jawabannya jika tidak dapat diterima sehingga dia harus mempertimbangkannya lagi: "Sepertinya Anda merasa pekerjaan saya di bawah standar." Atau ". . . pekerjaan saya di bawah standar?”

6. Pertanyaan yang dikalibrasi sebagai balasan atas tawaran apa pun selain pembayaran penuh, untuk membuatnya menawarkan solusi: "Bagaimana saya bisa menerimanya?"

Machine Translated by Google

7. Jika semua ini tidak mendapat tawaran pembayaran penuh, label yang menyanjung rasa kendali dan kekuasaannya: “Tampaknya Anda adalah tipe orang yang bangga dengan caranya berbisnis—seharusnya begitu—dan memiliki bakat untuk tidak hanya memperluas kue tetapi membuat kapal berjalan lebih efisien.

8. Jeda panjang dan kemudian satu lagi pertanyaan berorientasi "Tidak": "Apakah Anda ingin dikenal sebagai orang yang tidak memenuhi kesepakatan?"

Dari pengalaman panjang saya dalam negosiasi, skrip seperti ini memiliki tingkat keberhasilan 90 persen. Artinya, jika negosiator tetap tenang dan rasional. Dan itu besar *jika.*

Dalam hal ini, dia tidak melakukannya.

Langkah pertama—email ajaib—berhasil lebih baik dari yang dia bayangkan, dan CEO menelepon dalam waktu sepuluh menit, mengejutkannya. Hampir seketika kemarahannya berkobar mendengar suaranya yang menggurui. Satu-satunya keinginannya adalah untuk menunjukkan kepadanya bagaimana dia salah, untuk memaksakan kehendaknya, dan percakapan menjadi pertikaian yang tidak mengarah ke mana-mana.

Anda mungkin tidak membutuhkan saya untuk memberi tahu Anda bahwa dia bahkan tidak mendapatkan setengahnya.

Dengan mengingat hal itu, saya ingin mengakhiri bab ini dengan beberapa nasihat tentang bagaimana tetap rasional dalam sebuah negosiasi. Bahkan dengan semua teknik dan strategi terbaik, Anda perlu mengatur emosi Anda jika ingin memiliki harapan untuk menjadi yang teratas.

Aturan pertama dan paling mendasar untuk menjaga agar emosi Anda tetap dingin adalah gigit lidah Anda. Tidak secara harfiah, tentu saja. Tetapi Anda harus menghindari reaksi spontan dan penuh gairah. Berhenti sebentar. Memikirkan. Biarkan gairah menghilang. Itu memungkinkan Anda untuk mengumpulkan pikiran Anda dan lebih berhati-hati dalam apa yang Anda katakan. Ini juga menurunkan kesempatan Anda untuk mengatakan lebih dari yang Anda inginkan.

Orang Jepang sudah mengetahuinya. Saat bernegosiasi dengan orang asing, sudah menjadi praktik umum bagi pengusaha Jepang untuk menggunakan penerjemah bahkan ketika dia mengerti dengan sempurna apa yang dikatakan pihak lain. Itu karena berbicara melalui penerjemah memaksanya mundur. Ini memberinya waktu untuk membingkai tanggapannya.

Aturan sederhana lainnya adalah, saat Anda diserang secara verbal, jangan melakukan serangan balik. Alih-alih, lucuti rekan Anda dengan mengajukan pertanyaan yang disesuaikan.
Lain kali seorang pramusaji atau pramuniaga mencoba melibatkan Anda dalam pertengkaran verbal, cobalah ini. Saya berjanji kepada Anda bahwa ini akan mengubah seluruh tenor percakapan.

Masalah mendasar di sini adalah ketika orang merasa bahwa mereka tidak memegang kendali, mereka

Machine Translated by Google

mengadopsi apa yang disebut psikolog sebagai mentalitas sandera. Artinya, pada saat-saat konflik mereka bereaksi terhadap kurangnya kekuatan mereka dengan menjadi sangat defensif atau menyerang.

Secara neurologis, dalam situasi seperti ini mekanisme lawan-atau-lari di otak reptil atau emosi dalam sistem limbik menguasai bagian rasional dari pikiran kita, neokorteks, membuat kita bereaksi berlebihan dengan cara impulsif dan naluriah.

Dalam sebuah negosiasi, seperti negosiasi antara klien saya dan CEO, ini selalu menghasilkan hasil yang negatif. Jadi kita harus melatih neokorteks kita untuk mengesampingkan emosi dari dua otak lainnya.

Itu berarti menggigit lidah Anda dan belajar bagaimana mengubah keadaan Anda menjadi sesuatu yang lebih positif. Dan itu berarti menurunkan mentalitas sandera pada rekan Anda dengan mengajukan pertanyaan atau bahkan menawarkan permintaan maaf. ("Kamu benar. Itu agak kasar.")

Jika Anda dapat mengambil penculik bersenjata yang telah dikepung oleh polisi dan menghubungkannya ke monitor jantung, Anda akan menemukan bahwa setiap pertanyaan dan permintaan maaf yang dikalibrasi akan sedikit menurunkan detak jantungnya. Dan begitulah cara Anda mencapai dinamika di mana solusi dapat ditemukan.

PELAJARAN KUNCI

Siapa yang memegang kendali dalam percakapan, pria yang mendengarkan atau pria yang berbicara?

Pendengar tentunya.

Itu karena pembicara mengungkapkan informasi sementara pendengar, jika dia terlatih dengan baik, mengarahkan percakapan menuju tujuannya sendiri. Dia memanfaatkan energi pembicara untuk tujuannya sendiri.

Saat Anda mencoba menerapkan keterampilan dari bab ini ke dalam kehidupan sehari-hari, ingatlah bahwa ini adalah alat pendengar. Itu bukan tentang mempersenjatai lawan Anda agar tunduk. Sebaliknya, mereka menggunakan kekuatan lawan untuk mencapai tujuan Anda. Mereka judo pendengar.

Saat Anda mempraktikkan judo pendengar, ingatlah pelajaran ampuh berikut ini:

ÿ Jangan mencoba memaksa lawan untuk mengakui bahwa Anda benar.
Konfrontasi agresif adalah musuh negosiasi konstruktif.

ÿ Hindari pertanyaan yang dapat dijawab dengan "Ya" atau pertanyaan kecil

Machine Translated by Google

informasi. Ini membutuhkan sedikit pemikiran dan mengilhami kebutuhan manusia akan timbal balik; Anda akan diharapkan untuk memberikan sesuatu kembali.

ÿ Ajukan pertanyaan terkalibrasi yang dimulai dengan kata “Bagaimana” atau “Apa.” Dengan secara implisit meminta bantuan pihak lain, pertanyaan-pertanyaan ini akan memberikan ilusi kendali kepada rekan Anda dan akan menginspirasi mereka untuk berbicara panjang lebar, mengungkapkan informasi penting.

ÿ Jangan ajukan pertanyaan yang dimulai dengan "Mengapa" kecuali jika Anda ingin rekan Anda mempertahankan tujuan yang bermanfaat bagi Anda. "Mengapa" selalu merupakan tuduhan, dalam bahasa apa pun.

ÿ Kalibrasikan pertanyaan Anda untuk mengarahkan rekan Anda ke arah pemecahan masalah Anda. Ini akan mendorong mereka untuk menghabiskan energi mereka untuk merancang solusi.

ÿ Gigit lidah Anda. Saat Anda diserang dalam sebuah negosiasi, jeda dan hindari reaksi emosional yang marah. Alih-alih, ajukan pertanyaan terkalibrasi kepada rekan Anda.

ÿ Selalu ada tim di sisi lain. Jika Anda tidak memengaruhi orang-orang di belakang meja, Anda rentan.

Machine Translated by Google

BAB 8

EKSEKUSI JAMINAN

Selama pengepungan penjara yang berbahaya dan kacau di Paroki St. Martin, Louisiana, beberapa tahun yang lalu, sekelompok narapidana bersenjatakan pisau seadanya menyandera sipir dan beberapa stafnya. Situasinya sangat mencemaskan karena para tahanan tegang dan tidak teratur, perpaduan yang mengkhawatirkan yang berarti apa pun bisa terjadi.

Para negosiator merasakan bahwa, di balik gertakan itu, para tahanan tidak benar-benar ingin melukai para staf. Mereka tahu bahwa mereka merasa terpojok dan, lebih dari segalanya, mereka ingin situasi ini berakhir.

Namun ada batu sandungan: para narapidana takut para narapidana yang menyerah setelah menyandera petugas lapas, belum lagi sipir, akan dipukuli, dan parah.

Jadi para negosiator mengirimkan sepasang walkie-talkie kepada para narapidana dan merancang ritual penyerahan yang rumit ini untuk membuat para penyandera mengakhiri pengepungan. Idenya sangat sederhana: Para

narapidana akan mengirim salah satu orang mereka dengan walkie-talkie, dan dia akan berjalan melewati tiga batas gabungan penegakan hukum multi-lembaga yang ditempatkan di luar penjara. Begitu dia melewati perimeter terakhir, dia akan masuk ke gerobak padi dan dipindahkan ke penjara. Di sana, dia akan menggunakan walkie-talkie untuk memanggil orang-orang itu kembali ke penjara dan berkata, pada dasarnya, "Mereka tidak menendang pantatku." Dan mereka akan tahu tidak apa-apa untuk keluar seperti dia, satu per satu.

Setelah beberapa tawar-menawar, para narapidana setuju dengan rencana tersebut dan narapidana pertama keluar. Ini dimulai dengan hebat. Dia berjalan melewati zona federal, lalu zona SWAT, dan kemudian dia berhasil mencapai batas luar. Tapi saat dia akan naik ke gerobak padi, seorang pria melihat walkie-talkie dan berkata, "Apa yang kamu lakukan dengan itu?" dan menyitanya sebelum mengirim orang itu ke penjara.

Para narapidana di penjara mulai panik karena teman mereka belum menelepon. Yang satu dengan walkie-talkie lainnya memanggil negosiator dan mulai

Machine Translated by Google

berteriak, “Mengapa dia tidak menelepon? Mereka menendang pantatnya. Kami sudah memberitahumu!” Dia mulai berbicara tentang memotong jari sandera, hanya untuk memastikan negosiator tahu bahwa narapidana itu nyata.

Sekarang negosiator yang ketakutan. Mereka berlari ke perimeter dan mulai meneriaki semua orang. Hidup dan mati dipertaruhkan. Atau setidaknya jari yang diamputasi.

Akhirnya, lima belas menit kemudian, pria SWAT ini melangkah maju, dengan bangga pada dirinya sendiri. “Seorang idiot memberi pria ini sebuah radio,” katanya, dan tersenyum saat dia menyerahkan walkie-talkie kepada negosiator. Para negosiator nyaris tidak menghentikan diri mereka sendiri untuk memukul pria itu sebelum mereka pergi ke penjara untuk memanggil narapidana pertama.

Krisis dihindari, tapi nyaris.

Intinya di sini adalah bahwa pekerjaan Anda sebagai negosiator bukan hanya untuk mencapai kesepakatan. Itu sampai ke salah satu yang dapat diimplementasikan dan memastikan itu terjadi. Negosiator harus menjadi arsitek keputusan: mereka harus merancang elemen verbal dan nonverbal negosiasi secara dinamis dan adaptif untuk mendapatkan persetujuan *dan* eksekusi.

"Ya" tidak ada artinya tanpa "Bagaimana". Meskipun kesepakatan itu bagus, kontrak lebih baik, dan cek yang ditandatangani adalah yang terbaik. Anda tidak mendapatkan keuntungan Anda dengan perjanjian. Mereka datang pada implementasi. Kesuksesan bukanlah penyandera yang berkata, "Ya, kita sepakat"; kesuksesan datang sesudahnya, ketika sandera yang dibebaskan berkata di depan Anda, "Terima kasih."

Dalam bab ini, saya akan menunjukkan cara mengarahkan dan mencapai persetujuan, baik dengan mereka yang ada di meja perundingan maupun dengan kekuatan tak terlihat “di bawahnya”; membedakan penerimaan yang sebenarnya dari persetujuan palsu; dan jaminan eksekusi menggunakan Rule of Three.

“YA” TIDAK ADA TANPA “BAGAIMANA”

Kira-kira setahun setelah krisis Dos Palmas, saya mengajar di Akademi FBI di Quantico ketika Biro mendapat telepon darurat dari Departemen Luar Negeri: seorang Amerika telah diculik di hutan Ekuador oleh kelompok pemberontak yang berbasis di Kolombia. Sebagai kepala negosiator sandera internasional FBI, ini adalah bayi saya, jadi saya mengumpulkan tim dan mendirikan markas operasi di Quantico.

Selama beberapa tahun, José dan istrinya, Julie, telah memandu rombongan tur melewati hutan dekat perbatasan Kolombia. Lahir di Ekuador, José telah menjadi warga negara Amerika dan bekerja sebagai paramedis di New York City

Machine Translated by Google

ketika dia dan Julie memutuskan untuk mendirikan bisnis ekowisata di negara asalnya.
José menyukai hutan Ekuador, dan dia sudah lama bermimpi untuk mengajari para pengunjung tentang monyet yang bergelantungan di antara pepohonan dan bunga-bunga yang mengharumkan jalan setapak.

Bisnis ini tumbuh ketika para ekowisata jatuh cinta pada hasrat pasangan itu, dan pada 20 Agustus 2003, José dan Julie mengajak sebelas orang dalam perjalanan arung jeram menyusuri Sungai Mira. Setelah hari yang menyenangkan di atas air, semua orang tersenyum dan basah kuyup saat mereka masuk ke dalam Jeep dan pikap untuk perjalanan ke penginapan di desa terdekat. José menceritakan kisah-kisah panjang saat dia mengemudikan truk terdepan, Julie di sebelah kanannya dengan bayi mereka yang berusia sebelas bulan di pangkuannya.

Mereka berada lima menit dari penginapan ketika tiga pria melompat ke jalan dan mengarahkan senjata ke truk. Orang keempat muncul dan menodongkan revolver ke kepala Julie saat preman menarik José dari mobil dan memaksanya masuk ke bak truk. Para penculik kemudian memerintahkan karavan melalui beberapa kota kecil ke pertigaan jalan, di mana mereka keluar dan mengantar José melewati kursi Julie di dalam taksi.

"Ingat saja," kata Julie, "apa pun yang terjadi, aku mencintaimu."

"Jangan khawatir. Saya akan baik-baik saja," jawab José.

Dan kemudian dia dan para penculiknya menghilang ke dalam hutan.

Para penculik menginginkan $5 juta. Kami ingin mengulur waktu.

Sejak bencana Dos Palmas dan pencerahan Pittsburgh, saya sangat bersemangat untuk menggunakan pelajaran yang telah kami pelajari tentang pertanyaan yang disesuaikan. Jadi ketika José diculik, saya mengirim orang-orang saya ke Ekuador dan memberi tahu mereka bahwa kami memiliki strategi baru. Penculikan akan memberikan kesempatan untuk membuktikan pendekatan ini.

"Yang akan kami katakan hanyalah, 'Hei, bagaimana kami tahu José baik-baik saja? Bagaimana kita seharusnya membayar sampai kita tahu José baik-baik saja?' Lagi dan lagi, "kataku kepada mereka.

Meskipun mereka muak dengan teknik yang belum teruji, orang-orang saya adalah permainan. Namun, polisi setempat sangat marah, karena mereka selalu melakukan pembuktian kehidupan dengan cara kuno (yang telah diajarkan FBI kepada mereka sejak awal). Untungnya Julie bersama kami 100 persen karena dia melihat bagaimana pertanyaan yang dikalibrasi akan mengulur waktu, dan dia yakin bahwa dengan cukup waktu suaminya akan menemukan cara untuk pulang.

Sehari setelah penculikan, para pemberontak menggiring José ke pegunungan di sepanjang perbatasan Kolombia dan menetap di sebuah pondok tinggi di hutan. Di sana José membangun hubungan dengan para penculik untuk membuat dirinya lebih sulit untuk dibunuh. Dia membuat mereka terkesan dengan pengetahuannya tentang hutan dan, dengan sabuk hitam karate,

Machine Translated by Google

dia mengisi waktu dengan mengajari mereka seni bela diri.

Negosiator saya melatih Julie setiap hari sambil menunggu kontak dari para pemberontak. Kami kemudian mengetahui bahwa negosiator yang ditunjuk dari para penculik José harus berjalan ke kota untuk bernegosiasi melalui telepon.

Orang-orangku menyuruh Julie untuk menjawab setiap tuntutan para penculik dengan a pertanyaan. Strategi saya adalah membuat para penculik tetap terlibat tetapi tidak seimbang.

“Bagaimana saya tahu José masih hidup?” dia bertanya pertama kali mereka berbicara.

Atas permintaan mereka sebesar $5 juta, dia berkata, “Kami tidak memilikinya uang. Bagaimana kita bisa mengumpulkan sebanyak itu?”

“Bagaimana kami bisa membayarmu sampai kami tahu José baik-baik saja?” Julie bertanya lain kali mereka berbicara.

Pertanyaan, selalu pertanyaan.

Penculik yang sedang bernegosiasi dengan Julie tampak sangat bingung dengan pertanyaannya yang terus-menerus, dan dia terus meminta waktu untuk berpikir. Itu memperlambat segalanya, tapi dia tidak pernah marah pada Julie. Menjawab pertanyaan memberinya ilusi bahwa dia memiliki kendali atas negosiasi.

Dengan terus-menerus mengajukan pertanyaan dan membuat penawaran yang sangat kecil, Julie menurunkan uang tebusan menjadi $16.500. Ketika mereka sampai di nomor itu, para penculik meminta dia segera memberikannya kepada mereka.

“Bagaimana saya bisa melakukannya ketika saya harus menjual mobil dan truk saya?” dia bertanya.

Selalu membeli lebih banyak waktu.

Kami mulai menyeringai karena kesuksesan sudah dekat; kami benar-benar dekat dengan tebusan yang mampu dibeli oleh keluarga.

Dan kemudian saya mendapat telepon di tengah malam dari salah satu orang yang ditugaskan di Ekuador, Kevin Rust. Kevin adalah negosiator hebat dan orang yang sama yang menelepon untuk memberi tahu saya setahun sebelumnya bahwa Martin Burnham telah terbunuh. Perutku mulas saat mendengar suaranya.

"Kami baru saja mendapat telepon dari José," kata Kevin. “Dia masih di wilayah gerilya tapi dia melarikan diri dan dia naik bus dan dia sedang keluar.

Butuh waktu setengah menit untuk menanggapi, dan ketika saya melakukan semua yang bisa saya katakan adalah “Kudus kotoran! Itu berita fantastis!”

Apa yang terjadi, kami mengetahui kemudian, adalah bahwa dengan semua penundaan dan pertanyaan, beberapa gerilyawan terkelupas dan tidak kembali. Tak lama kemudian hanya ada satu remaja yang menjaga José di malam hari. Dia melihat pembukaan pada suatu malam ketika hujan mulai turun. Berdebar-debar di atap logam, hujan menenggelamkan semua suara lain saat satu-satunya penjaga tidur. Mengetahui daun basah

Machine Translated by Google

akan menyerap suara langkah kakinya, José memanjat melalui jendela, berlari menyusuri jalan setapak di hutan menuju jalan tanah, dan menuju jalan kecil.
kota.

Dua hari kemudian dia kembali bersama Julie dan bayi mereka, hanya beberapa hari sebelumnya ulang tahun pertama putrinya.

Julie benar: dengan waktu yang cukup ia menemukan jalan pulang.

Pertanyaan "Bagaimana" yang dikalibrasi adalah cara jitu untuk menjaga negosiasi tetap berjalan. Mereka menekan rekan Anda untuk memberikan jawaban, dan merenungkan masalah Anda saat mengajukan tuntutan.

Dengan pertanyaan "Bagaimana" yang cukup tepat, Anda dapat membaca dan membentuk lingkungan negosiasi sedemikian rupa sehingga pada akhirnya Anda akan mendapatkan jawaban yang ingin Anda dengar. Anda hanya perlu memiliki gagasan ke mana Anda ingin percakapan itu mengarah ketika Anda menyusun pertanyaan Anda.

Trik untuk pertanyaan "Bagaimana" adalah, jika digunakan dengan benar, itu adalah cara yang lembut dan anggun untuk mengatakan "Tidak" dan membimbing rekan Anda untuk mengembangkan solusi yang lebih baik— solusi Anda. Bagaimana/Tidak yang lembut mengundang kolaborasi dan membuat rekan Anda merasa diperlakukan dengan hormat.

Lihat kembali apa yang Julie lakukan ketika para penculik pemberontak Kolombia mengajukan tuntutan pertama mereka.

“Bagaimana kita bisa mengumpulkan sebanyak itu?” dia bertanya.

Perhatikan bahwa dia tidak menggunakan kata “Tidak”. Tapi dia masih berhasil dengan elegan menolak permintaan $5 juta para penculik.

Seperti yang dilakukan Julie, pertanyaan "Tidak" pertama dan paling umum yang akan Anda gunakan adalah beberapa versi dari "Bagaimana saya melakukannya?" (misalnya, "Bagaimana kita bisa mengumpulkan sebanyak itu?"). Nada suara Anda sangat penting karena frasa ini dapat disampaikan sebagai tuduhan atau permintaan bantuan. Jadi perhatikan suara Anda.

Pertanyaan ini cenderung memiliki efek positif yang membuat pihak lain memperhatikan situasi Anda dengan baik. Dinamika positif inilah yang saya sebut sebagai "empati yang dipaksakan", dan ini sangat efektif jika menjelang itu Anda sudah berempati dengan rekan Anda. Ini melibatkan dinamika timbal balik untuk mengarahkan mereka melakukan sesuatu untuk Anda. Dimulai dengan penculikan José, "Bagaimana saya bisa melakukan itu?" menjadi tanggapan utama kami terhadap penculik yang menuntut uang tebusan. Dan kami tidak pernah memilikinya menjadi bumerang.

Suatu kali saya bekerja dengan seorang konsultan akuntansi bernama Kelly yang ditagih banyak uang oleh klien korporat. Dia terus berkonsultasi karena dia yakin dia sedang mengembangkan kontak yang berguna, dan karena janji a

Machine Translated by Google

gajian di masa depan tampaknya membenarkan untuk melanjutkan dengan itikad baik.

Tetapi pada titik tertentu Kelly sangat tertinggal dalam tagihannya sendiri sehingga dia terikat. Dia tidak bisa terus bekerja hanya dengan gagasan samar tentang kapan dia akan dibayar, tetapi dia khawatir jika dia bekerja terlalu keras dia tidak akan dibayar sama sekali.

Saya mengatakan kepadanya untuk menunggu sampai klien meminta lebih banyak pekerjaan, karena jika dia berhasil permintaan pembayaran yang tegas segera dia akan rentan jika mereka menolak.

Beruntung bagi Kelly, klien segera menelepon untuk meminta lebih banyak pekerjaan. Begitu dia menyelesaikan permintaannya, dia dengan tenang mengajukan pertanyaan "Bagaimana":

"Saya ingin membantu," katanya, "tapi bagaimana saya bisa melakukannya?"

Dengan menunjukkan kesediaannya untuk bekerja tetapi meminta bantuan menemukan cara untuk melakukannya, dia meninggalkan pelanggannya yang pecundang tanpa pilihan selain menempatkan kebutuhannya di atas segalanya.

Dan dia dibayar.

Selain mengatakan “Tidak”, manfaat utama lainnya dari menanyakan “Bagaimana?” secara harfiah, memaksa mitra Anda untuk mempertimbangkan dan menjelaskan bagaimana kesepakatan akan diterapkan. Kesepakatan bukanlah apa-apa tanpa implementasi yang baik. Implementasi yang buruk adalah kanker yang menggerogoti keuntungan Anda.

Dengan membuat rekan Anda mengartikulasikan implementasi dengan kata-kata mereka sendiri, pertanyaan “Bagaimana” Anda yang dikalibrasi dengan hati-hati akan meyakinkan mereka bahwa solusi akhir adalah ide *mereka .* Dan itu penting. Orang-orang selalu berusaha lebih keras untuk mengimplementasikan solusi ketika mereka pikir itu milik mereka. Itu hanyalah sifat manusia.
Itulah mengapa negosiasi sering disebut sebagai "seni membiarkan orang lain mengikuti keinginan Anda".

Ada dua pertanyaan kunci yang dapat Anda ajukan untuk mendorong rekan Anda agar berpikir bahwa mereka mendefinisikan kesuksesan dengan caranya *sendiri :* "Bagaimana kita tahu bahwa kita berada di jalur yang benar?" dan "Bagaimana kami akan menangani berbagai hal jika ternyata kami keluar jalur?" Saat mereka menjawab, Anda meringkas jawaban mereka sampai Anda mendapatkan jawaban "Benar". Maka Anda akan tahu mereka telah membeli.

Di sisi lain, berhati-hatilah terhadap dua tanda yang menunjukkan bahwa rekan Anda *tidak* percaya bahwa ide tersebut adalah milik mereka. Seperti yang telah saya catat, ketika mereka berkata, *"Anda* benar," seringkali itu merupakan indikator yang baik bahwa mereka tidak terlibat dalam apa yang sedang dibahas. Dan ketika Anda mendorong untuk implementasi dan mereka berkata, "Saya akan mencoba," Anda harus merasakan perasaan tenggelam di perut Anda. Karena ini benar-benar berarti, "Saya berencana untuk gagal."

Ketika Anda mendengar salah satu dari ini, selami kembali dengan pertanyaan "Bagaimana" yang telah dikalibrasi sampai mereka menentukan persyaratan penerapan yang berhasil dengan suara mereka sendiri.
Tindak lanjuti dengan meringkas apa yang telah mereka katakan untuk mendapatkan jawaban “Benar.”

Machine Translated by Google

Biarkan pihak lain merasakan kemenangan. Biarkan mereka berpikir itu adalah ide mereka. Masukkan ego Anda. Ingat: "Ya" tidak ada artinya tanpa "Bagaimana". Jadi teruslah bertanya “Bagaimana?” Dan berhasil.

MEMPENGARUHI MEREKA DI BELAKANG MEJA

Beberapa minggu setelah José kembali ke Amerika Serikat, saya pergi ke tempat keluarganya di bagian utara New York.

Saya sangat senang ketika José melarikan diri, tetapi kasus tersebut membuat saya khawatir: Apakah strategi baru saya gagal? Anda tahu, José telah sampai di rumah dengan selamat, tetapi bukan karena kami telah merundingkan pembebasannya. Saya khawatir bahwa kemenangan kami tidak ada hubungannya dengan strategi brilian kami daripada dengan keberuntungan yang bodoh.

Setelah disambut hangat oleh Julie dan orangtuanya, José dan saya mengambil kopi dan duduk. Saya pergi ke sana untuk melakukan apa yang disebut CNU sebagai pembekalan untuk menyelamatkan sandera. Saya mencari wawasan tentang cara memberi nasihat yang lebih baik kepada orang-orang yang menghadapi kemungkinan penculikan tentang cara terbaik untuk bertahan hidup, tidak hanya secara fisik, tetapi juga secara psikologis. Saya juga bersemangat untuk mencari tahu apa yang terjadi di balik layar karena sepertinya strategi baru saya tidak berhasil.

Akhirnya percakapan sampai pada penggunaan pertanyaan terkalibrasi kami.

"Kamu tahu apa?" dia berkata. “Hal yang paling gila adalah negosiator mereka seharusnya tinggal di kota dan merundingkan kesepakatan, tetapi karena Julie terus bertanya kepadanya, dia tidak tahu pasti bagaimana menjawabnya, dia terus keluar ke hutan. Mereka semua akan berkumpul dan berdiskusi besar-besaran tentang bagaimana menanggapinya. Mereka bahkan berpikir untuk membawa saya ke kota dan menelepon saya karena Julie begitu gigih bertanya bagaimana dia tahu apakah saya baik-baik saja.

Saat itu saya tahu kami memiliki alat yang tepat. Persis kebalikan dari kasus Burnham, di mana negosiator kami memutuskan kesepakatan dengan salah satu orang dan kemudian sisanya mengambil $300.000 dan berkata, "Tidak, kami tidak akan melakukan itu." Menyebabkan pihak lain bekerja sekeras itu dan memaksakan koordinasi internal sebanyak itu untuk melayani tujuan kita sendiri belum pernah terjadi sebelumnya.

Strategi negosiasi kami di Ekuador berhasil bukan hanya karena pertanyaan berkontribusi pada lingkungan yang memungkinkan José melarikan diri, tetapi karena mereka memastikan para penculik—rekan kami—semua berada di halaman yang sama.

Ya, beberapa penyandera—dan beberapa pembuat kesepakatan bisnis—terbang sendirian. Tetapi sebagian besar, hampir selalu ada pemain lain, orang yang dapat bertindak sebagai pembuat kesepakatan atau pembunuh kesepakatan. Jika Anda benar-benar ingin mendapatkan "Ya" *dan* mendapatkan kesepakatan Anda

Machine Translated by Google

diterapkan, Anda harus menemukan bagaimana mempengaruhi orang-orang ini.

Ketika implementasi dilakukan oleh komite, dukungan dari komite tersebut adalah kuncinya. Anda harus selalu mengidentifikasi dan menggali motivasi mereka, bahkan jika Anda belum mengidentifikasi setiap individu dalam komite tersebut. Itu bisa semudah mengajukan beberapa pertanyaan terkalibrasi, seperti "Bagaimana hal ini memengaruhi tim Anda yang lain?" atau "Bagaimana kabar orang-orang yang tidak ikut panggilan ini?" atau sekadar "Apa yang dilihat kolega Anda sebagai tantangan utama mereka di bidang ini?"

Konsep yang lebih besar yang saya jelaskan di sini adalah bahwa dalam setiap negosiasi Anda harus melakukannya menganalisis seluruh ruang negosiasi.

Ketika orang lain akan terpengaruh oleh apa yang dinegosiasikan dan dapat menuntut hak atau kekuasaan mereka di kemudian hari, adalah bodoh untuk hanya mempertimbangkan kepentingan mereka yang ada di meja negosiasi. Anda harus berhati-hati terhadap pemain "di belakang meja" atau "Level II"—yaitu, pihak yang tidak terlibat langsung tetapi dapat membantu mengimplementasikan perjanjian yang mereka suka dan memblokir yang tidak mereka sukai. Anda tidak dapat mengabaikannya bahkan ketika Anda sedang berbicara dengan seorang CEO. Selalu ada seseorang yang berbisik ke telinganya. Pada akhirnya, pembuat kesepakatan seringkali lebih penting daripada pembuat kesepakatan.

Pikirkan kembali pengepungan penjara: itu hampir hancur karena satu pemain kecil di pihak kita tidak sepenuhnya siap. Itulah yang dihindari oleh penggunaan pertanyaan terkalibrasi di Ekuador, dan itulah mengapa kasus José berhasil.

Hanya dibutuhkan satu pemain bit untuk mengacaukan kesepakatan.

Beberapa tahun dalam praktik pribadi, saya kehilangan pandangan tentang pentingnya menilai dan memengaruhi negosiasi tersembunyi yang terjadi "di belakang meja", dan saya membayar harga yang mahal.

Kami membuat kesepakatan dengan sebuah perusahaan besar di Florida yang menginginkan pelatihan negosiasi untuk salah satu divisinya. Kami telah beberapa kali menelepon CEO dan kepala SDM, dan mereka berdua 100 persen setuju dengan penawaran kami. Kami sangat gembira—kami mendapatkan apa yang kami anggap sebagai dukungan total dari pembuat keputusan teratas untuk kesepakatan yang sangat menguntungkan.

Dan kemudian, saat kami memikirkan cetakan kecilnya, kesepakatan itu gagal.

Ternyata kepala divisi yang membutuhkan pelatihan tersebut membatalkan kesepakatan tersebut. Mungkin orang ini merasa terancam, diremehkan, atau entah bagaimana secara pribadi terluka oleh anggapan bahwa dia dan orang-orangnya "membutuhkan" pelatihan sama sekali. (Persentase negosiasi yang sangat tinggi bergantung pada sesuatu di luar dolar dan sen, seringkali lebih berkaitan dengan harga diri, status, dan kebutuhan nonfinansial lainnya.) Kita tidak akan pernah tahu sekarang.

Machine Translated by Google

Intinya, kami tidak peduli sampai terlambat karena kami meyakinkan diri sendiri bahwa kami berbicara di telepon dengan satu-satunya pembuat keputusan yang penting.

Kita dapat menghindari semua itu seandainya kita mengajukan beberapa pertanyaan yang disesuaikan, seperti: Bagaimana pengaruhnya terhadap orang lain? Bagaimana keadaan tim Anda yang lain? Bagaimana kami memastikan bahwa kami menyampaikan materi yang tepat kepada orang yang tepat? Bagaimana kami memastikan para manajer dari mereka yang kami latih sepenuhnya siap?

Jika kami mengajukan pertanyaan seperti itu, CEO dan kepala SDM akan memeriksa orang ini, bahkan mungkin membawanya ke dalam percakapan. Dan menyelamatkan kita semua dari banyak rasa sakit.

MENCARI PEMBOHONG, MENGHADAPI JERKS, DAN MENARIK SEMUA ORANG LAIN

Sebagai seorang negosiator, Anda akan bertemu dengan orang-orang yang membohongi Anda dan mencoba menakut-nakuti Anda agar setuju. Brengsek agresif dan pembuat serial datang dengan wilayah itu, dan berurusan dengan mereka adalah sesuatu yang harus Anda lakukan.

Tetapi belajar bagaimana menangani agresi dan mengidentifikasi kepalsuan hanyalah bagian dari masalah yang lebih besar: yaitu, belajar bagaimana menemukan dan menafsirkan seluk-beluk komunikasi — baik verbal maupun nonverbal — yang mengungkapkan keadaan mental dari rekan Anda.

Negosiator yang benar-benar efektif sadar akan komunikasi verbal, paraverbal (bagaimana dikatakan), dan nonverbal yang meliputi negosiasi dan dinamika kelompok. Dan mereka tahu bagaimana menggunakan seluk-beluk itu untuk keuntungan mereka. Bahkan mengubah satu kata saat Anda menyajikan pilihan—seperti menggunakan "jangan kalah" alih-alih "tetap"—dapat secara tidak sadar memengaruhi pilihan sadar yang dibuat rekan Anda.

Di sini saya ingin berbicara tentang alat yang Anda butuhkan untuk mengidentifikasi pembohong, melucuti senjata, dan memesona orang lain. Tentu saja, pertanyaan terbuka “Bagaimana” adalah salah satunya—mungkin yang paling penting—tetapi masih banyak lagi.

Alastair Onglingswan sedang tinggal di Filipina ketika, suatu malam di tahun 2004, dia memanggil taksi dan bersiap untuk perjalanan pulang yang panjang dari pusat perbelanjaan Greenhills Manila.

Dia tertidur.

Dan dia terbangun dengan rantai.

Sayangnya untuk Alastair, sopir taksi memiliki urusan kedua sebagai penculik. Dia menyimpan sebotol eter di kursi depannya, dan ketika target tertidur dia akan melakukannya

Machine Translated by Google

membiusnya, memenjarakannya, dan meminta uang tebusan.

Dalam beberapa jam, penculik menggunakan telepon Alastair untuk menghubungi pacarnya di New York. Dia menuntut pembayaran harian untuk "menjaga" Alastair sementara dia meneliti kekayaan keluarga.

"Tidak apa-apa jika Anda tidak membayar," katanya. “Saya selalu bisa menjual organnya di Arab Saudi.”

Dalam waktu dua puluh empat jam, saya ditugaskan memimpin negosiasi dari Quantico. Pacar Alastair terlalu gugup untuk menangani negosiasi pihak keluarga, dan ibunya, yang tinggal di Filipina, hanya ingin menerima permintaan apa pun yang dibuat penculik.

Tetapi saudara laki-laki Alastair, Aaron, di Manila, berbeda: dia baru saja *mendapat* ide negosiasi dan dia menerima bahwa Alastair mungkin mati, yang akan membuatnya menjadi negosiator yang lebih baik dan lebih efektif. Aaron dan saya mengatur saluran telepon yang selalu aktif dan saya menjadi guru Aaron di belahan dunia lain.

Melalui komentar dan tuntutan penculik, saya melihat bahwa dia berpengalaman dan sabar. Sebagai tanda niatnya, dia menawarkan untuk memotong salah satu telinga Alastair dan mengirimkannya ke keluarga bersama dengan video dia memotong telinga Alastair.

telinga.

Tuntutan untuk pembayaran harian jelas merupakan tipu muslihat untuk dengan cepat menghabiskan uang keluarga sebanyak mungkin sementara pada saat yang sama mengukur kekayaan mereka. Kami harus mencari tahu siapa pria ini—Apakah dia operator tunggal atau bagian dari grup? Apakah dia berencana membunuh Alastair atau tidak?—dan kami harus melakukan itu sebelum keluarganya bangkrut. Untuk sampai ke sana, kami harus melibatkan penculik dalam negosiasi yang berlarut-larut. Kami harus memperlambat semuanya.

Dari Quantico, saya mengisi Aaron dengan pertanyaan-pertanyaan terkalibrasi. Saya menginstruksikan dia untuk terus membumbui si brengsek dengan "Bagaimana?" Aku harus bagaimana. . . ?
Bagaimana kami bisa tahu . . . ? Bagaimana kita bisa . . . ? Ada kekuatan besar dalam memperlakukan orang brengsek dengan hormat. Ini memberi Anda kemampuan untuk menjadi sangat asertif—untuk mengatakan "Tidak"—dengan cara yang tersembunyi.

"Bagaimana kami tahu jika kami membayarmu bahwa kamu tidak akan menyakiti Alastair?" tanya Harun.

Dalam seni bela diri tai chi Tiongkok, tujuannya adalah menggunakan agresivitas lawan untuk melawannya—untuk mengubah serangannya menjadi cara Anda untuk mengalahkannya.
Itulah pendekatan yang kami ambil dengan penculik Alastair: kami ingin menyerap ancamannya dan melemahkannya. Kami memastikan bahwa menjadwalkan panggilan dengan kami pun rumit. Kami menunda membuat tanggapan email.

Machine Translated by Google

Melalui semua taktik ini, kami berada di atas angin sambil memberi si penculik ilusi kendali. Dia pikir dia sedang menyelesaikan masalah Aaron sementara kami hanya membacanya dan membuang-buang waktu. Soalnya, yang terbaik adalah tidak saling berhadapan dengan agresivitas seperti penculik Alastair; alih-alih, default untuk menggunakan pertanyaan "apa" dan "bagaimana" untuk menghindari membuat tawaran atau menyesuaikan posisi negosiasi Anda sendiri. Menghindar dan menenun.

Akhirnya, setelah berhari-hari melakukan tawar-menawar tentang tarif harian, Aaron menurunkan jumlah penculik menjadi token dan setuju untuk menyetor sebagian dana ke rekening banknya. Setelah pembayaran sebagian itu dilakukan, Aaron menemukan cara sempurna untuk menghadapi pengemudi taksi tanpa konfrontasi dengan pertanyaan "Kapan / Apa" yang terkalibrasi.

“Ketika kita kehabisan uang, apa yang akan terjadi?” tanya Harun.

Penculik itu berhenti.

"Semuanya akan baik-baik saja," akhirnya dia menjawab.

Ya!

Tanpa menyadari apa yang baru saja dia setujui, pembunuh kami baru saja berjanji pada kami bahwa dia tidak akan menyakiti Alastair. Serangkaian pertanyaan “Apa” dan “Bagaimana” yang berulang dapat membantu Anda mengatasi taktik agresif musuh yang manipulatif.

Seperti yang bisa Anda lihat dalam pertukaran terakhir itu, obrolan penculik yang berlarut-larut dengan Aaron telah mengubah Aaron hampir menjadi seorang teman. Seiring waktu, penculik menjadi lalai menghabiskan waktu di telepon dengan "teman" -nya. Akhirnya, penyidik Polisi Nasional Filipina melacak telepon tersebut ke sebuah rumah dan menggerebeknya. Penculik dan Alastair tidak ada di sana, tapi istri penculiknya ada. Dia memberi tahu polisi tentang rumah lain yang mereka miliki. Polisi dengan cepat menggerebek rumah lain, membebaskan Alastair, dan menangkap penculiknya.

Ada banyak taktik, alat, dan metode lain untuk menggunakan bentuk komunikasi verbal dan nonverbal yang halus untuk memahami dan mengubah kondisi mental rekan Anda. Saat saya membahas beberapa di antaranya di sini, saya ingin Anda meluangkan waktu sejenak untuk menginternalisasi masing-masing. Ini adalah jenis alat yang dapat membantu negosiator jeli melakukan home run.

ATURAN 7-38-55 PERSEN

Dalam dua penelitian terkenal tentang apa yang membuat kita menyukai atau tidak menyukai seseorang, profesor psikologi UCLA Albert Mehrabian menciptakan aturan 7-38-55. Artinya, hanya 7 persen pesan yang didasarkan pada kata-kata sedangkan 38 persen berasal dari

Machine Translated by Google

nada suara dan 55 persen dari bahasa tubuh dan wajah pembicara.

Sementara angka-angka ini terutama berkaitan dengan situasi di mana kita sedang membentuk sikap tentang seseorang, aturan tetap menawarkan rasio yang berguna untuk negosiator. Anda lihat, bahasa tubuh dan nada suara—bukan kata-kata—adalah alat penilaian kami yang paling kuat. Itu sebabnya saya sering terbang jauh untuk bertemu seseorang secara langsung, bahkan ketika saya dapat mengatakan banyak hal yang perlu dikatakan melalui telepon.

Jadi bagaimana Anda menggunakan aturan ini? Pertama, perhatikan baik-baik nada dan bahasa tubuh untuk memastikannya cocok dengan arti harfiah dari kata-kata tersebut. Jika tidak sejajar, sangat mungkin pembicara berbohong atau setidaknya tidak yakin.

Ketika nada suara atau bahasa tubuh seseorang tidak selaras dengan arti kata-kata yang mereka ucapkan, gunakan label untuk menemukan sumber ketidaksesuaian tersebut.

Berikut contohnya:

Anda: “Jadi kita setuju?”
Mereka: “Ya, . . .”

Anda: “Saya mendengar Anda berkata, 'Ya,' tetapi sepertinya ada keraguan dalam suara Anda.”

Mereka: “Oh, sebenarnya tidak apa-apa.”

Anda: “Tidak, ini penting, mari kita pastikan kita melakukannya dengan benar.”

Mereka: "Terima kasih, saya menghargainya."

Ini adalah cara untuk memastikan kesepakatan Anda diimplementasikan tanpa kejutan. Dan rekan Anda akan berterima kasih. Tindakan Anda mengenali ketidaksesuaian dan mengatasinya dengan lembut melalui label akan membuat mereka merasa dihormati. Akibatnya, hubungan kepercayaan Anda akan meningkat.

ATURAN TIGA

Saya yakin bahwa suatu saat dalam hidup Anda, Anda pernah terlibat dalam negosiasi di mana Anda mendapatkan jawaban "Ya" yang kemudian berubah menjadi "Tidak". Mungkin pihak lain berbohong kepada Anda, atau mungkin mereka hanya terlibat dalam angan-angan. Either way, ini bukan pengalaman yang tidak biasa.

Ini terjadi karena sebenarnya ada tiga macam “Ya”: Komitmen, Konfirmasi, dan Pemalsuan.

Seperti yang telah kita diskusikan di Bab 5, begitu banyak penjual yang memaksa mencoba menjebak klien mereka ke dalam Komitmen “Ya” sehingga banyak orang menjadi sangat mahir dalam

Machine Translated by Google

Palsu “Ya. “Salah satu

alat hebat untuk menghindari jebakan ini adalah Aturan Tiga.

Aturan Tiga adalah membuat orang lain menyetujui hal yang sama tiga kali dalam percakapan yang sama. Ini melipatgandakan kekuatan dari dinamika apa pun yang Anda coba telusuri saat ini. Dengan demikian, ini mengungkap masalah sebelum terjadi. Sangat sulit untuk berulang kali berbohong atau memalsukan keyakinan.

Ketika saya pertama kali mempelajari keterampilan ini, ketakutan terbesar saya adalah bagaimana menghindari suara seperti rekaman rusak atau terlihat sangat memaksa.

Jawabannya, saya pelajari, adalah memvariasikan taktik Anda.

Pertama kali mereka menyetujui sesuatu atau memberi Anda komitmen, itu adalah No. 1. Untuk No. 2 Anda dapat memberi label atau meringkas apa yang mereka katakan sehingga mereka menjawab, "Benar." Dan No. 3 bisa menjadi pertanyaan "Bagaimana" atau "Apa" yang dikalibrasi tentang implementasi yang meminta mereka menjelaskan apa yang dimaksud dengan kesuksesan, sesuatu seperti "Apa yang kita lakukan jika kita keluar jalur?"

Atau tiga kali mungkin hanya pertanyaan terkalibrasi yang sama yang diutarakan dalam tiga cara berbeda, seperti “Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi? Apa yang kita lawan di sini? Apa yang Anda lihat sebagai hal yang paling sulit untuk dilakukan?”

Either way, pergi ke masalah yang sama tiga kali mengungkap kepalsuan serta ketidaksesuaian antara kata-kata dan bahasa tubuh yang kami sebutkan di bagian terakhir. Jadi lain kali Anda tidak yakin rekan Anda jujur dan berkomitmen, cobalah.

EFEK PINOCCHIO

Dengan karakter Pinocchio yang terkenal dari Carlo Collodi, mudah untuk mengetahui kapan dia berbohong: Anda hanya perlu memperhatikan hidungnya.

Ternyata Collodi tidak jauh dari kenyataan. Kebanyakan orang menawarkan jelas tanda-tanda ketika mereka berbohong. Bukan hidung yang tumbuh, tapi cukup dekat.

Dalam sebuah studi tentang komponen berbohong,[2] Profesor Harvard Business School Deepak Malhotra dan rekan penulisnya menemukan bahwa, rata-rata, pembohong menggunakan lebih banyak kata daripada pengungkap kebenaran dan menggunakan lebih banyak kata ganti orang ketiga. Mereka mulai berbicara tentang *dia, dia, itu, satu, mereka,* dan *mereka* daripada saya, untuk membuat jarak antara mereka dan kebohongan.

Dan mereka menemukan bahwa pembohong cenderung berbicara dalam kalimat yang lebih rumit dalam upaya untuk memenangkan rekan mereka yang mencurigakan. Itulah yang dimaksud WC Fields ketika dia berbicara tentang membingungkan seseorang dengan omong kosong. Para peneliti menjuluki ini Efek Pinocchio karena, seperti hidung Pinocchio, jumlahnya

Machine Translated by Google

kata-kata tumbuh seiring dengan kebohongan. Dapat dimengerti, orang yang berbohong lebih khawatir untuk dipercaya, jadi mereka bekerja lebih keras—terlalu keras, seolah-olah—agar bisa dipercaya.

PERHATIKAN PENGGUNAAN PRONOUNS MEREKA

Penggunaan kata ganti oleh lawan bicara juga dapat membantu Anda merasakan pentingnya kata ganti sebenarnya dalam rantai keputusan dan implementasi di sisi lain tabel. Semakin mereka jatuh cinta dengan "aku", "aku", dan "milikku", semakin tidak penting mereka.

Sebaliknya, semakin sulit mengeluarkan kata ganti orang pertama dari mulut negosiator, semakin penting mereka. Sama seperti dalam studi Malhotra di mana pembohong menjauhkan dirinya dari kebohongan, dalam sebuah negosiasi, pembuat keputusan yang cerdas tidak ingin terpojok di meja untuk membuat keputusan. Mereka akan tunduk kepada orang-orang yang jauh dari meja agar tidak ditembaki.

Penculik sopir taksi kami di Filipina Alastair Onglingswan menggunakan kata "kami", "mereka", dan "mereka" dengan sangat keras sejak awal penculikan sehingga saya yakin kami terlibat dengan pemimpin mereka. Saya tidak pernah tahu betapa benarnya itu sampai penyelamatan. Dalam perampokan Chase Manhattan Bank dari Bab 2, perampok bank Chris Watts secara konsisten berbicara tentang betapa berbahayanya "orang lain" itu dan betapa kecil pengaruhnya terhadap mereka, semuanya bohong.

DISKON KRIS

Orang-orang selalu berbicara tentang mengingat dan menggunakan (namun tidak *berlebihan)* nama rekan Anda dalam negosiasi. Dan itu penting. Kenyataannya adalah orang sering lelah dipalu dengan nama mereka sendiri. Penjual licik yang mencoba mengarahkan mereka ke "Ya" akan memukul mereka berulang kali.

Alih-alih, gunakan taktik yang berbeda dan gunakan nama Anda sendiri. Begitulah cara saya mendapatkan diskon Chris.

Sama seperti menggunakan nama Alastair dengan penculik dan membuatnya menggunakannya kembali memanusiakan sandera dan memperkecil kemungkinan dia akan dilukai, menggunakan nama Anda sendiri menciptakan dinamika "empati yang dipaksakan". Itu membuat pihak lain melihat Anda sebagai pribadi.

Beberapa tahun yang lalu saya berada di sebuah bar di Kansas bersama sekelompok negosiator FBI. Bar itu penuh sesak, tetapi saya melihat satu kursi kosong. Saya bergerak ke arahnya tetapi tepat ketika saya bersiap untuk duduk, pria di sebelahnya berkata, "Jangan pernah memikirkannya."

Machine Translated by Google

"Mengapa?" tanyaku, dan dia berkata, "Karena aku akan menghajarmu."

Dia bertubuh besar, kekar, dan sudah mabuk, tapi lihat, saya seorang negosiator sandera seumur hidup—saya tertarik pada situasi tegang yang membutuhkan mediasi seperti ngengat ke api.

Saya mengulurkan tangan untuk menjabat tangannya dan berkata, “Nama saya Chris.”

Pria itu membeku, dan dalam jeda, rekan-rekan FBI saya masuk, menepuk pundaknya, dan menawarkan untuk membelikannya minuman. Ternyata dia adalah seorang veteran Vietnam pada titik yang sangat rendah. Dia berada di bar yang penuh sesak di mana seluruh dunia sepertinya sedang merayakannya. Satu-satunya hal yang bisa dia pikirkan adalah bertarung. Tapi begitu saya menjadi "Chris", semuanya berubah.

Sekarang bawa pola pikir itu ke negosiasi keuangan. Saya berada di mal outlet beberapa bulan setelah pengalaman Kansas dan saya memilih beberapa kemeja di salah satu toko. Di konter depan, wanita muda itu bertanya apakah saya ingin bergabung dengan program pembeli reguler mereka.

Saya bertanya apakah saya mendapat diskon untuk bergabung dan dia berkata, "Tidak."

Jadi saya memutuskan untuk mencoba sudut lain. Saya berkata dengan ramah, “Nama saya Chris. Apa diskon Chris?”

Dia melihat dari register, menatap mataku, dan tertawa kecil.

"Aku harus bertanya pada manajerku, Kathy," katanya dan menoleh ke wanita yang berdiri di sampingnya.

Kathy, yang telah mendengar percakapan tersebut, berkata, "Yang terbaik yang dapat saya lakukan adalah sepuluh persen."

Memanusiakan diri sendiri. Gunakan nama Anda untuk memperkenalkan diri. Ucapkan dengan cara yang menyenangkan dan bersahabat. Biarkan mereka menikmati interaksinya juga. Dan dapatkan harga khusus Anda sendiri.

CARA MENDAPATKAN REKAN ANDA UNTUK MENAWARKAN DIRI

Seperti yang Anda lihat Aaron dan Julie lakukan dengan penculik mereka, cara terbaik untuk membuat rekan Anda menurunkan tuntutan mereka adalah dengan mengatakan "Tidak" menggunakan pertanyaan "Bagaimana". Cara-cara tidak langsung untuk mengatakan "Tidak" ini tidak akan mematikan lawan bicara Anda seperti "Tidak" yang blak-blakan dan menusuk harga diri. Nyatanya, tanggapan ini akan terdengar sangat mirip dengan tawaran tandingan sehingga rekan Anda sering kali terus menawar melawan diri mereka sendiri.

Kami menemukan bahwa Anda biasanya dapat mengungkapkan "Tidak" empat kali sebelum benar-benar mengucapkan kata tersebut.

Machine Translated by Google

Langkah pertama dalam seri "Tidak" adalah siaga lama: "Bagaimana saya bisa melakukannya?"

Anda harus menyampaikannya dengan cara hormat, sehingga menjadi permintaan bantuan. Disampaikan dengan benar, itu mengundang pihak lain untuk berpartisipasi dalam dilema Anda dan menyelesaikannya dengan tawaran yang lebih baik.

Setelah itu, beberapa versi dari “Tawaran Anda sangat murah hati, maaf, itu saja tidak berhasil untuk saya” adalah cara kedua yang elegan untuk mengatakan “Tidak”.

Tanggapan yang telah teruji dengan baik ini menghindari membuat tawaran balasan, dan penggunaan "murah hati" memelihara rekan Anda untuk memenuhi kata tersebut. Kata "Maafkan saya" juga melunakkan kata "Tidak" dan membangun empati. (Anda dapat mengabaikan apa yang disebut pakar negosiasi yang mengatakan permintaan maaf selalu merupakan tanda kelemahan.)

Kemudian Anda dapat menggunakan sesuatu seperti "Maaf, tapi saya khawatir saya tidak bisa melakukannya." Ini sedikit lebih langsung, dan "tidak bisa melakukan itu" melakukan tugas ganda yang hebat. Dengan mengungkapkan ketidakmampuan untuk tampil, itu bisa memicu empati pihak lain terhadap Anda.

"Maaf, tidak" adalah versi yang sedikit lebih ringkas untuk "Tidak" keempat. Jika disampaikan dengan lembut, hampir tidak terdengar negatif sama sekali.

Jika Anda harus melangkah lebih jauh, tentu saja "Tidak" adalah cara terakhir dan paling langsung. Secara verbal, itu harus disampaikan dengan infleksi ke bawah dan nada hormat; itu tidak dimaksudkan untuk menjadi "TIDAK!"

Salah satu murid saya, seorang pria bernama Jesus Bueno, menulis surat kepada saya belum lama ini untuk menceritakan kisah yang luar biasa tentang bagaimana dia menggunakan "Tidak" multi-langkah untuk membantu saudaranya Joaquin keluar dari situasi bisnis yang sulit.

Saudara laki-lakinya dan dua temannya telah membeli waralaba toko tanaman ganja di Spanyol utara, di mana budidaya ganja untuk penggunaan pribadi adalah legal.
Joaquin dan rekannya, Bruno, masing-masing menginvestasikan 20.000 euro dalam bisnis untuk 46 persen saham (mitra minoritas menginvestasikan €3.500 lagi untuk 8 persen).

Sejak awal, Joaquin dan Bruno memiliki hubungan yang sulit. Joaquin adalah penjual yang sangat baik, sedangkan Bruno lebih sebagai pemegang buku. Mitra minoritas juga merupakan penjual yang hebat, dan dia serta Joaquin percaya bahwa meningkatkan penjualan adalah strategi yang tepat. Itu berarti menawarkan diskon untuk pesanan besar dan pelanggan tetap, yang tidak disetujui Bruno. Pengeluaran terencana mereka untuk meluncurkan situs web dan memperluas inventaris juga membuat Bruno salah paham.

Kemudian istri Bruno menjadi masalah ketika dia mulai mengomeli Joaquin tentang bagaimana dia seharusnya tidak menghabiskan begitu banyak untuk ekspansi dan malah mengambil lebih banyak keuntungan.

Machine Translated by Google

Suatu hari, Joaquin sedang meninjau pembelian inventaris dan memperhatikan bahwa beberapa barang yang mereka pesan belum ditempatkan di rak toko. Dia mulai mencarinya secara online dan yang mengejutkan dia menemukan toko eBay yang dibuat dengan nama depan istri yang menjual produk yang hilang itu.

Ini memulai pertengkaran besar antara Bruno dan Joaquin, dan memperburuk hubungan mereka. Di saat panas, Bruno memberi tahu Joaquin bahwa dia terbuka untuk menjual sahamnya karena dia merasa risiko bisnis yang mereka ambil terlalu besar. Jadi Joaquin berkonsultasi dengan saudaranya: muridku Yesus.

Karena mereka percaya bahwa tekanan dari istri Bruno adalah alasan mengapa dia ingin menjual, Yesus membantu Joaquin membuat pesan empati tentang hal itu: "Sepertinya kamu mendapat banyak tekanan dari istrimu." Joaquin juga sedang dalam proses perceraian, jadi mereka memutuskan untuk menggunakannya terkait dengan masalah istri, dan mereka menyiapkan audit tuduhan—“Saya tahu menurut Anda saya tidak peduli dengan biaya dan mengambil keuntungan dari perusahaan”— untuk meredakan energi negatif dan membuat Bruno berbicara.

Itu bekerja seperti pesona. Bruno segera setuju dengan audit tuduhan dan mulai menjelaskan mengapa menurutnya Joaquin ceroboh dengan pengeluaran. Bruno juga mencatat bahwa dia tidak memiliki seseorang untuk menyelamatkannya seperti yang dilakukan Joaquin (Joaquin mendapat pinjaman awal dari ibunya). Joaquin menggunakan cermin untuk membuat Bruno berbicara, dan dia melakukannya.

Akhirnya, Joaquin berkata, "Saya tahu bagaimana tekanan dari istri Anda, saya sendiri sedang mengalami perceraian dan itu benar-benar membuat Anda kehilangan banyak hal." Bruno kemudian mengoceh tentang istrinya selama sepuluh menit dan memberikan informasi yang sangat besar: sang istri sangat kesal karena bank yang meminjamkan mereka €20.000 telah meninjau kembali pinjaman mereka dan memberi mereka dua pilihan: melunasi pinjaman dalam penuh, atau membayar tingkat bunga yang jauh lebih tinggi.

Bingo!

Joaquin dan Jesus berkerumun setelah mengetahui hal itu, dan memutuskan bahwa Joaquin dapat membayar dengan wajar tepat di atas harga pinjaman karena Bruno telah mengambil gaji €14.000 dari bisnis tersebut. Surat dari bank menempatkan Bruno di posisi yang buruk, dan Joaquin mengira dia bisa menawar rendah karena sebenarnya tidak ada pasar bagi Bruno untuk menjual sahamnya.

Mereka memutuskan bahwa €23.000 akan menjadi angka ajaib, dengan kenaikan €11.000 depan dengan sisa €12.000 selama periode satu tahun.

Kemudian segalanya berjalan menyamping.

Alih-alih menunggu Bruno menyebutkan harga, Joaquin melompati senjata dan membuat penawaran penuhnya, memberi tahu Bruno bahwa menurutnya itu "sangat adil". Jika ada satu

Machine Translated by Google

cara untuk menunda rekan Anda, itu dengan menyiratkan bahwa tidak setuju dengan Anda *tidak adil.*

Apa yang terjadi selanjutnya membuktikan hal itu.

Bruno dengan marah menutup telepon dan dua hari kemudian Joaquin menerima email dari seorang pria yang mengatakan bahwa dia telah disewa untuk mewakili Bruno. Mereka menginginkan €30.812: €20.000 untuk pinjaman, €4.000 untuk gaji, €6.230 untuk ekuitas, dan €582 untuk bunga.

Angka-angka nonround yang tampaknya tidak dapat diubah dalam kekhususannya. Orang ini

adalah seorang profesional.

Yesus memberi tahu Joaquin bahwa dia benar-benar mengacau. Tetapi mereka berdua tahu bahwa Bruno sangat ingin menjual. Jadi mereka memutuskan untuk menggunakan strategi "Tidak" multi-langkah untuk membuat Bruno mengajukan penawaran terhadap dirinya sendiri. Skenario terburuk, mereka memutuskan, adalah bahwa Bruno hanya akan berubah pikiran tentang menjual sahamnya dan status quo akan berlanjut. Itu adalah risiko yang harus mereka ambil.

Mereka membuat pesan “Tidak” pertama mereka:

Harga yang Anda tawarkan sangat wajar, dan saya tentu berharap bisa membelinya. Bruno telah bekerja sangat keras untuk bisnis ini, dan dia layak mendapatkan kompensasi yang sesuai. Saya sangat menyesal, tetapi berharap yang terbaik untuk Anda.

Perhatikan bagaimana mereka tidak membuat penawaran balasan dan berkata "Tidak" tanpa menggunakan kata itu?

Joaquin terkejut ketika keesokan harinya dia menerima email dari
penasihat menurunkan harga menjadi €28.346.

Joaquin dan Jesus kemudian membuat "Tidak" lembut kedua mereka:

Terima kasih atas tawaran Anda. Anda bermurah hati untuk mengurangi harga, yang sangat saya hargai. Saya benar-benar berharap dapat membayar Anda jumlah ini, tetapi saya tulus karena saya tidak mampu membayar jumlah ini saat ini. Seperti yang Anda ketahui, saya sedang dalam proses perceraian dan saya tidak dapat menghasilkan uang sebanyak itu. Sekali lagi, saya berharap yang terbaik untuk Anda.

Keesokan harinya Joaquin menerima email satu baris dari penasihat yang menurunkan harganya menjadi €25.000. Joaquin ingin mengambilnya tetapi Yesus mengatakan kepadanya bahwa dia memiliki beberapa langkah "Tidak" untuk dilakukan. Joaquin melawannya, tapi pada akhirnya dia mengalah.

Ada pelajaran penting di sana: Seni menutup kesepakatan adalah tetap fokus sampai akhir. Ada poin-poin penting di akhir ketika Anda harus menggambar

Machine Translated by Google

disiplin mental. Jangan pikirkan jam berapa penerbangan terakhir berangkat, atau bagaimana rasanya pulang lebih awal dan bermain golf. Jangan biarkan pikiran Anda mengembara.
Tetap fokus.

Mereka menulis:

Sekali lagi terima kasih atas tawaran yang murah hati. Anda benar-benar telah menurunkan harganya dan saya telah berusaha sangat keras untuk mendapatkan jumlah itu.
Sayangnya, tidak ada yang mau meminjamkan saya uang, bahkan ibu saya. Saya telah mencoba berbagai jalan tetapi tidak dapat menghasilkan dana. Pada akhirnya, saya dapat menawarkan €23.567 kepada Anda, meskipun saya hanya dapat membayar €15.321,37 di muka. Saya dapat membayar Anda sisanya selama periode satu tahun, tetapi hanya itu yang paling dapat saya lakukan.
Saya berharap yang terbaik dalam keputusan Anda.

Penggunaan angka-angka tertentu yang brilian, dan cara yang membangun empati untuk mengatakan "Tidak" tanpa menggunakan kata!

Dan itu berhasil. Dalam satu jam, penasehat menanggapi untuk menerima.

Perhatikan baik-baik: lihat bagaimana campuran pertanyaan pencerminan dan pertanyaan terbuka menyeret keluar informasi tentang masalah keuangan Bruno, dan kemudian metode "Tidak" mengeksploitasi keputusasaannya? Mungkin bukan ide yang bagus untuk menggunakan metode ini jika ada pembeli lain, tetapi tanpa orang lain, itu adalah cara yang brilian untuk membuat Bruno menawar dirinya sendiri.

PELAJARAN KUNCI

Para negosiator superstar—pembuat hujan sejati—tahu bahwa negosiasi adalah arena bermain di bawah kata-kata, di mana benar-benar mencapai kesepakatan melibatkan pendeteksian dan manipulasi sinyal halus dan tidak jelas di bawah permukaan. Hanya dengan memvisualisasikan dan memodifikasi masalah bawah permukaan ini Anda dapat membuat banyak hal dan memastikannya diterapkan.

Saat Anda menggunakan alat-alat berikut, ingatlah konsep terpenting bab ini. Artinya, "Ya" tidak ada artinya tanpa "Bagaimana". Bertanya "Bagaimana," mengetahui "Bagaimana," dan mendefinisikan "Bagaimana" adalah bagian dari senjata negosiator yang efektif. Dia tidak akan bersenjata tanpa mereka.

ÿ Ajukan pertanyaan “Bagaimana” yang terkalibrasi, dan tanyakan berulang kali.
Menanyakan "Bagaimana" membuat rekan Anda tetap terlibat tetapi tidak seimbang.
Menjawab pertanyaan akan memberi mereka ilusi kendali. Itu akan

Machine Translated by Google

juga tuntun mereka untuk merenungkan masalah Anda saat mengajukan tuntutan.

ÿ Gunakan pertanyaan “Bagaimana” untuk membentuk lingkungan negosiasi. Anda melakukan ini dengan menggunakan "Bagaimana saya bisa melakukannya?" sebagai versi lembut dari "Tidak". Ini secara halus akan mendorong rekan Anda untuk mencari solusi lain—solusi Anda. Dan sangat sering hal itu membuat mereka menawar melawan diri mereka sendiri.

ÿ Jangan hanya memperhatikan orang yang Anda ajak bernegosiasi secara langsung; selalu mengidentifikasi motivasi para pemain "di belakang meja". Anda dapat melakukannya dengan menanyakan bagaimana suatu kesepakatan akan memengaruhi orang lain dan bagaimana keadaan mereka.

ÿ Ikuti Aturan 7-38-55 Persen dengan memperhatikan baik-baik nada suara dan bahasa tubuh. Ketidaksesuaian antara kata-kata dan tanda-tanda nonverbal akan terlihat saat lawan bicara Anda berbohong atau merasa tidak nyaman dengan kesepakatan.

ÿ Apakah “Ya” itu asli atau palsu? Uji dengan Aturan Tiga: gunakan pertanyaan, rangkuman, dan label terkalibrasi untuk membuat rekan Anda menegaskan kembali persetujuan mereka setidaknya tiga kali. Sangat sulit untuk berulang kali berbohong atau memalsukan keyakinan.

ÿ Penggunaan kata ganti seseorang menawarkan wawasan mendalam tentang otoritas relatifnya. Jika Anda sering mendengar kata "aku", "aku", dan "milikku", kekuatan sebenarnya untuk memutuskan mungkin terletak di tempat lain. Mengambil banyak dari "kami", "mereka", dan "mereka", kemungkinan besar Anda berurusan langsung dengan pembuat keputusan yang cerdas yang menjaga pilihannya tetap terbuka.

ÿ Gunakan nama Anda sendiri untuk menjadikan diri Anda orang yang nyata di sisi lain dan bahkan dapatkan diskon pribadi Anda sendiri. Humor dan kemanusiaan adalah cara terbaik untuk mencairkan suasana dan menghilangkan hambatan.

Machine Translated by Google

BAB 9

TAWAR KERAS

Beberapa tahun yang lalu saya jatuh cinta dengan Toyota 4Runner berwarna merah. Sebenarnya bukan hanya "merah", tapi "Mutiara Merah Salsa". Semacam merah membara yang tampak bersinar di malam hari. Seberapa seksi itu? Saya hanya harus memilikinya; mendapatkan satu menjadi obsesi saya.

Saya mencari dealer di metropolitan Washington, DC, dan saya segera menyadari bahwa saya bukan satu-satunya yang terobsesi untuk mendapatkan truk itu: tidak ada truk dengan warna seperti itu di seluruh area, tidak ada sama sekali, kecuali di satu dealer.

Anda tahu bagaimana mereka memberi tahu Anda untuk tidak berbelanja bahan makanan saat Anda lapar? Yah, aku lapar. Sangat lapar. Sebenarnya, aku sedang jatuh cinta. . · · Saya duduk, memusatkan diri, dan menyusun strategi. Lot ini adalah satu-satunya kesempatan saya. Saya harus memperhitungkannya

Saya pergi ke dealer pada hari Jumat sore yang cerah. Saya duduk di seberang penjual, seorang pria yang cukup baik bernama Stan, dan memberi tahu dia betapa cantiknya kendaraan itu dulu.

Dia menawariku senyuman yang biasa—dia memilikiku, pikirnya—dan menyebutkan harga stiker "kendaraan cantik itu": $36.000.

Aku memberinya anggukan pengertian dan mengerucutkan bibirku. Kunci untuk memulai tawar-menawar adalah dengan menggoda orang lain dengan lembut. Anda melakukannya dengan cara sebaik mungkin. Jika saya bisa memasukkan jarum itu, saya memiliki peluang bagus untuk mendapatkan harga saya.

“Saya bisa membayar $30.000,” kata saya. “Dan saya bisa membayarnya di muka, semuanya tunai. Saya akan menulis cek hari ini untuk jumlah penuh. Maaf, saya khawatir saya tidak bisa membayar lagi.”

Senyumnya berkedip-kedip sedikit di tepinya, seolah-olah kehilangan fokus. Tapi dia mengencangkannya dan menggelengkan kepalanya.

“Saya yakin Anda bisa mengerti kami tidak bisa melakukan itu. Lagipula, harga stikernya adalah $36.000.”

"Bagaimana saya bisa melakukan itu?" tanyaku dengan hormat.

"Aku yakin," katanya, lalu berhenti seolah-olah dia tidak yakin apa yang ingin dikatakannya. "Saya yakin kita bisa memikirkan sesuatu dengan membiayai $36.000."

“Ini truk yang indah. Sangat menakjubkan. Saya tidak bisa memberi tahu Anda betapa saya sangat ingin

Machine Translated by Google

memilikinya. Ini bernilai lebih dari apa yang saya tawarkan. Maafkan aku, ini benar-benar memalukan. Saya tidak bisa melakukan harga itu.

Dia menatapku dalam diam, sedikit bingung sekarang. Kemudian dia berdiri dan pergi ke belakang untuk waktu yang terasa seperti selamanya. Dia pergi begitu lama sehingga saya ingat berkata pada diri saya sendiri, “Sial! Seharusnya aku masuk lebih rendah! Mereka akan datang jauh-jauh ke bawah. Setiap tanggapan yang bukan merupakan penolakan langsung atas tawaran Anda berarti Anda memiliki keunggulan.

Dia kembali dan memberi tahu saya seolah-olah ini adalah Natal bahwa bosnya telah menyetujui harga baru: $34.000.

“Wow, tawaranmu sangat murah hati dan ini adalah mobil impianku,” kataku.
“Aku benar-benar berharap bisa melakukan itu. Saya benar-benar. Ini sangat memalukan. Saya tidak bisa.”

Dia terdiam dan aku tidak mengambil umpannya. Aku membiarkan kesunyian berlama-lama. Dan
lalu sambil mendesah dia berjalan dengan susah payah lagi.

Dia kembali setelah keabadian lainnya.

"Kamu menang," katanya. "Manajer saya menyetujui $32.500."

Dia mendorong kertas ke seberang meja yang bahkan bertuliskan "ANDA MENANG" dengan huruf besar. Kata-kata itu bahkan dikelilingi oleh wajah tersenyum.

“Saya sangat berterima kasih. Anda sudah sangat murah hati, dan saya tidak bisa cukup berterima kasih. Truk itu pasti bernilai lebih dari harga saya, ”kataku. "Maaf, aku tidak bisa melakukan itu."

Dia berdiri lagi. Tidak ada senyum sekarang. Masih bingung. Setelah beberapa detik, dia berjalan kembali ke manajernya dan saya bersandar. Saya bisa merasakan kemenangan. Semenit kemudian—tidak selamanya kali ini—dia kembali dan duduk.

"Kita bisa melakukan itu," katanya.

Dua hari kemudian, saya mengendarai Toyota 4Runner Salsa Red Pearl saya—dengan harga $30.000.

Ya Tuhan, aku suka truk itu. Masih mengendarainya hari ini.

Sebagian besar negosiasi mencapai titik yang tak terhindarkan di mana interaksi yang sedikit longgar dan informal antara dua orang berubah menjadi konfrontasi dan pepatah "paku kuningan". Anda tahu momennya: Anda telah mencerminkan dan melabeli jalan Anda ke tingkat hubungan baik; audit tuduhan telah menghilangkan hambatan mental atau emosional yang tersisa, dan Anda telah mengidentifikasi dan meringkas kepentingan dan posisi yang dipertaruhkan, memunculkan "Itu benar," dan Sekarang saatnya untuk tawar-menawar.

. . .

Ini dia: perebutan uang tunai, tarian penawaran yang tidak nyaman dan counters itu

Machine Translated by Google

membuat kebanyakan orang berkeringat dingin. Jika Anda menganggap diri Anda di antara mayoritas itu, menganggap momen yang tak terhindarkan sebagai tidak lebih dari kejahatan yang diperlukan, ada kemungkinan besar Anda secara teratur membersihkan jam Anda oleh mereka yang telah belajar menerimanya.

Tidak ada bagian dari negosiasi yang menyebabkan lebih banyak kecemasan dan agresi yang tidak fokus daripada tawar-menawar, itulah sebabnya itu adalah bagian yang lebih sering disalahgunakan dan salah penanganan daripada yang lain. Ini bukan dinamika yang nyaman bagi kebanyakan orang. Bahkan ketika kita memiliki rencana yang paling baik, banyak dari kita yang putus asa ketika kita sampai pada saat menukar harga.

Dalam bab ini, saya akan menjelaskan taktik yang membentuk proses tawar-menawar, dan melihat bagaimana dinamika psikologis menentukan taktik mana yang harus digunakan dan bagaimana penerapannya.

Nah, tawar-menawar bukanlah ilmu roket, tapi juga bukan intuisi atau matematika sederhana. Untuk melakukan tawar-menawar dengan baik, Anda perlu melepaskan asumsi Anda tentang proses tawar-menawar dan belajar mengenali strategi psikologis halus yang memainkan peran penting di meja tawar-menawar. Penawar yang terampil melihat lebih dari sekadar penawaran pembukaan, penawaran balasan, dan langkah penutupan. Mereka melihat arus psikologis yang mengalir di bawah permukaan.

Setelah Anda belajar mengidentifikasi arus ini, Anda akan dapat "membaca" situasi tawar-menawar dengan lebih akurat dan dengan percaya diri menjawab pertanyaan-pertanyaan taktis yang bahkan diajukan oleh negosiator terbaik sekalipun.

Anda akan siap untuk "tawar-menawar dengan tangan kosong". Dan mereka tidak akan pernah melihatnya datang.

JENIS APA ANDA?

Beberapa tahun yang lalu saya berada di kapal saya dengan salah satu karyawan saya, seorang pria hebat bernama Keenon; Saya seharusnya memberinya ceramah dan ulasan kinerja.

“Ketika saya memikirkan apa yang kami lakukan, saya menggambarkannya sebagai 'mengungkap arus pasang surut,'” kata saya.

“Mengungkap riptide,” kata Keenon.

“Ya, idenya adalah kita—Anda dan saya serta semua orang di sini—memiliki keterampilan untuk mengidentifikasi kekuatan psikologis yang menjauhkan kita dari pantai dan menggunakannya untuk pergi ke tempat yang lebih produktif.”

“Di suatu tempat yang lebih produktif,” kata Keenon.

“Tepat sekali,” kataku. “Ke tempat di mana kita bisa . . .”

Kami telah berbicara selama sekitar empat puluh lima menit ketika putra saya Brandon berlari

Machine Translated by Google

operasi untuk The Black Swan Group, tertawa terbahak-bahak.

“Aku tidak tahan lagi! Apakah kamu tidak melihat? Sungguh, Ayah, tidakkah kamu melihat?

aku berkedip. Apakah saya melihat apa? Saya bertanya kepadanya.

“Yang dilakukan Keenon hanyalah meniru Anda. Dan dia sudah melakukannya selama hampir satu jam.”

“Oh,” kataku, wajahku memerah saat Keenon mulai tertawa.

Dia benar sekali. Keenon telah mempermainkanku sepanjang waktu, menggunakan alat psikologis yang bekerja paling efektif dengan orang tegas sepertiku: cermin.

Gaya negosiasi pribadi Anda—dan lawan bicara Anda—dibentuk melalui masa kanak-kanak, sekolah, keluarga, budaya, dan sejuta faktor lainnya; dengan mengenalinya, Anda dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan negosiasi Anda (dan kelemahan lawan bicara Anda) dan menyesuaikan pola pikir dan strategi Anda sesuai dengan itu.

Gaya negosiasi adalah variabel penting dalam tawar-menawar. Jika Anda tidak tahu insting apa yang akan Anda atau pihak lain lakukan dalam berbagai keadaan, Anda akan mengalami kesulitan besar dalam memainkan strategi dan taktik yang efektif. Anda dan mitra Anda memiliki kebiasaan pikiran dan perilaku, dan begitu Anda mengidentifikasinya, Anda dapat memanfaatkannya secara strategis.

Seperti yang dilakukan Keenon.

Ada seluruh perpustakaan penelitian tentang arketipe dan profil perilaku dari semua orang yang mungkin Anda temui di meja perundingan. Ini benar-benar luar biasa, sedemikian rupa sehingga kehilangan kegunaannya.

Selama beberapa tahun terakhir, dalam upaya yang terutama dipimpin oleh putra saya Brandon, kami telah menggabungkan dan menyederhanakan semua penelitian itu, mereferensikannya dengan pengalaman kami di lapangan dan studi kasus siswa sekolah bisnis kami, dan menemukan bahwa orang-orang jatuh ke dalam tiga kategori besar. Beberapa orang adalah Akomodator; yang lain—seperti saya—pada dasarnya Tegas; dan sisanya adalah Analis yang menyukai data.

Adegan negosiasi Hollywood menunjukkan bahwa gaya Tegas diperlukan untuk tawar-menawar yang efektif, tetapi masing-masing gaya bisa efektif. Dan untuk benar-benar efektif, Anda membutuhkan elemen dari ketiganya.

Sebuah studi tentang negosiator pengacara Amerika Saya menemukan bahwa 65 persen pengacara dari dua kota besar AS menggunakan gaya kooperatif sementara hanya 24 persen yang benar-benar tegas. Dan ketika para pengacara ini dinilai keefektifannya, lebih dari 75 persen kelompok efektif berasal dari tipe kooperatif; hanya 12 persen yang Tegas. Jadi jika Anda tidak Asertif, jangan putus asa.

Penegasan terus terang

Machine Translated by Google

sebenarnya kontraproduktif sebagian besar waktu.

Dan ingat, gaya negosiasi pribadi Anda bukanlah jaket pengekang. Tidak ada yang secara eksklusif satu gaya. Sebagian besar dari kita memiliki kapasitas untuk mempercepat gaya nondominan kita jika situasi membutuhkannya. Namun ada satu kebenaran mendasar tentang gaya tawar-menawar yang sukses: Untuk menjadi baik, Anda harus belajar menjadi diri sendiri di meja perundingan. Untuk menjadi hebat, Anda harus menambah kekuatan Anda, bukan menggantikannya.

Berikut adalah panduan cepat untuk mengklasifikasikan jenis negosiator yang Anda hadapi dan taktik yang paling cocok untuk Anda.

ANALYST

Analis metodis dan rajin. Mereka tidak terburu-buru. Sebaliknya, mereka percaya bahwa selama mereka bekerja menuju hasil terbaik dengan cara yang menyeluruh dan sistematis, waktu tidak banyak berpengaruh. Citra diri mereka terkait dengan meminimalkan kesalahan. Moto mereka: Waktu sebanyak yang diperlukan untuk melakukannya dengan benar.

Analis klasik lebih suka bekerja sendiri dan jarang menyimpang dari tujuan mereka. Mereka jarang menunjukkan emosi, dan mereka sering menggunakan apa yang sangat mirip dengan Suara DJ FM yang saya bicarakan di Bab 3, lambat dan diukur dengan infleksi ke bawah. Namun, Analis seringkali berbicara dengan cara yang jauh dan dingin alih-alih menenangkan. Hal ini membuat orang menjauh tanpa mereka sadari dan benar-benar membatasi mereka untuk membuat rekan mereka merasa nyaman dan membuka diri.

Analis bangga karena tidak melewatkan detail apa pun dalam persiapan ekstensif mereka. Mereka akan meneliti selama dua minggu untuk mendapatkan data yang mungkin mereka dapatkan dalam lima belas menit di meja perundingan, agar tidak terkejut.
Analis benci kejutan.

Mereka adalah pemecah masalah yang dilindungi undang-undang, dan agregator informasi, dan sangat sensitif terhadap timbal balik. Mereka akan memberi Anda bagian, tetapi jika mereka tidak mendapatkan bagian sebagai imbalan dalam jangka waktu tertentu, mereka kehilangan kepercayaan dan akan melepaskan diri. Ini sering muncul entah dari mana, tetapi ingat, karena mereka suka mengerjakan hal-hal sendirian, fakta bahwa mereka berbicara dengan Anda sama sekali, dari sudut pandang mereka, adalah sebuah konsesi. Mereka akan sering melihat konsesi oleh mitra mereka sebagai informasi baru yang harus diambil kembali dan dievaluasi. Jangan mengharapkan kontraproposal langsung dari mereka.

Orang-orang seperti ini pada dasarnya skeptis. Jadi mengajukan terlalu banyak pertanyaan untuk memulai adalah ide yang buruk, karena mereka tidak akan mau menjawab sampai mereka memahami semua implikasinya. Dengan mereka, sangat penting untuk dipersiapkan. Gunakan data yang jelas untuk mengarahkan alasan Anda; jangan ad-lib; menggunakan perbandingan data untuk tidak setuju dan fokus pada

Machine Translated by Google

fakta; peringatkan mereka tentang masalah lebih awal; dan menghindari kejutan.

Diam bagi mereka adalah kesempatan untuk berpikir. Mereka tidak marah kepada Anda dan mereka tidak berusaha memberi Anda kesempatan untuk berbicara lebih banyak. Jika Anda merasa mereka tidak melihat hal-hal seperti Anda, beri mereka kesempatan untuk berpikir terlebih dahulu.

Permintaan maaf memiliki sedikit nilai bagi mereka karena mereka melihat negosiasi dan hubungan mereka dengan Anda sebagai pribadi sebagian besar sebagai hal yang terpisah. Mereka merespons label dengan cukup baik saat ini. Mereka tidak cepat menjawab pertanyaan terkalibrasi, atau pertanyaan tertutup saat jawabannya adalah "Ya". Mereka mungkin perlu beberapa hari untuk merespons.

Jika Anda seorang analis, Anda harus khawatir memotong diri sendiri dari sumber data penting, rekan Anda. Satu-satunya hal terbesar yang dapat Anda lakukan adalah tersenyum saat berbicara. Sebagai hasilnya, orang-orang akan lebih terbuka dengan informasi kepada Anda. Tersenyum juga bisa menjadi kebiasaan yang memudahkan Anda untuk menutupi setiap momen yang membuat Anda lengah.

AKOMODATOR Hal terpenting

bagi tipe negosiator ini adalah waktu yang dihabiskan untuk membangun hubungan. Akomodator berpikir selama ada pertukaran informasi yang mengalir bebas, waktu dihabiskan dengan baik. Selama mereka berkomunikasi, mereka senang. Tujuan mereka adalah untuk berhubungan baik dengan rekan mereka. Mereka menyukai win-win.

Dari ketiga tipe tersebut, mereka paling mungkin membangun hubungan baik tanpa benar-benar mencapai apa pun.

Akomodator ingin tetap berteman dengan mitranya meskipun mereka tidak dapat mencapai kesepakatan. Mereka sangat mudah diajak bicara, sangat ramah, dan memiliki suara yang menyenangkan. Mereka akan menghasilkan konsesi untuk menenangkan atau menyetujui dan berharap pihak lain membalas.

Jika rekan Anda mudah bergaul, mencari kedamaian, optimis, tidak fokus, dan manajer waktu yang buruk, mereka mungkin adalah Akomodator.

Jika mereka adalah rekan Anda, bersikaplah ramah dan bersahabat. Dengarkan mereka berbicara tentang ide-ide mereka dan gunakan pertanyaan terkalibrasi yang berfokus secara khusus pada implementasi untuk mendorong mereka dan menemukan cara untuk menerjemahkan pembicaraan mereka menjadi tindakan. Karena kecenderungan mereka untuk menjadi yang pertama mengaktifkan siklus timbal balik, mereka mungkin setuju untuk memberi Anda sesuatu yang sebenarnya tidak dapat mereka berikan.

Pendekatan persiapan mereka mungkin kurang karena mereka lebih fokus pada orang di belakang meja. Mereka ingin mengenal Anda. Mereka memiliki hasrat yang luar biasa untuk semangat negosiasi dan apa yang diperlukan tidak hanya untuk itu

Machine Translated by Google

mengelola emosi tetapi juga untuk memuaskan mereka.

Meskipun sangat mudah untuk tidak setuju dengan seorang Accommodator, karena mereka tidak menginginkan apa pun selain mendengar apa yang Anda katakan, mengungkap keberatan mereka bisa jadi sulit. Mereka akan mengidentifikasi area masalah potensial sebelumnya dan akan membiarkan area tersebut tidak tertangani karena takut akan konflik yang mungkin mereka timbulkan.

Jika Anda telah mengidentifikasi diri Anda sebagai seorang Accommodator, pertahankan kemampuan Anda untuk menjadi sangat disukai, tetapi jangan korbankan keberatan Anda. Tidak hanya kedua tipe lainnya perlu mendengar sudut pandang Anda; jika Anda berurusan dengan Accommodator lain, mereka akan menyambutnya. Waspadai juga obrolan berlebih: dua jenis lainnya tidak berguna, dan jika Anda duduk di seberang meja dari seseorang seperti Anda, Anda akan rentan terhadap interaksi di mana tidak ada yang dilakukan.

ASSERTIF Tipe

asertif percaya bahwa waktu adalah uang; setiap menit yang terbuang adalah dolar yang terbuang. Citra diri mereka terkait dengan berapa banyak hal yang dapat mereka capai dalam jangka waktu tertentu. Bagi mereka, mendapatkan solusi yang sempurna tidak sepenting menyelesaikannya.

Asertif adalah orang yang berapi-api yang suka menang di atas segalanya, seringkali dengan mengorbankan orang lain. Kolega dan rekan mereka tidak pernah mempertanyakan di mana mereka berdiri karena mereka selalu terus terang dan terus terang. Mereka memiliki gaya komunikasi yang agresif dan tidak khawatir dengan interaksi di masa depan. Pandangan mereka tentang hubungan bisnis didasarkan pada rasa hormat, tidak lebih dan tidak kurang.

Yang terpenting, Assertive ingin didengarkan. Dan mereka tidak hanya ingin didengarkan, tetapi mereka sebenarnya tidak memiliki kemampuan untuk mendengarkan Anda sampai mereka tahu bahwa Anda telah mendengarkan mereka. Mereka fokus pada tujuan mereka sendiri daripada orang. Dan mereka memberi tahu daripada bertanya.

Saat Anda berurusan dengan tipe Asertif, sebaiknya fokus pada apa yang mereka katakan, karena begitu mereka yakin Anda memahaminya, barulah mereka akan mendengarkan sudut pandang Anda.

Bagi seorang Asertif, setiap diam adalah kesempatan untuk berbicara lebih banyak. Cermin adalah alat yang luar biasa dengan tipe ini. Begitu juga pertanyaan, label, dan ringkasan yang dikalibrasi.
Hal terpenting yang didapat dari Asertif adalah "itu benar" yang mungkin datang dalam bentuk "itu persis" atau "Anda memukulnya di kepala".

Dalam hal timbal balik, tipe ini adalah mentalitas "beri satu inci / ambil satu mil". Mereka akan mengira bahwa mereka pantas mendapatkan apa pun yang telah Anda berikan kepada mereka sehingga mereka tidak menyadari harapan untuk mendapatkan sesuatu sebagai balasannya. Mereka sebenarnya hanya akan mencari kesempatan untuk menerima lebih banyak. Jika mereka punya

Machine Translated by Google

diberi semacam kelonggaran, mereka pasti menghitung detik sampai mereka mendapatkan sesuatu sebagai balasannya.

Jika Anda seorang Asertif, perhatikan nada suara Anda. Anda tidak akan bermaksud terlalu kasar tetapi Anda akan sering terlihat seperti itu. Secara sengaja melembutkan nada Anda dan berusaha membuatnya lebih menyenangkan. Gunakan pertanyaan dan label yang terkalibrasi dengan rekan Anda karena itu juga akan membuat Anda lebih mudah didekati dan meningkatkan peluang untuk berkolaborasi.

Kita telah melihat bagaimana masing-masing kelompok ini memandang pentingnya waktu secara berbeda (waktu = persiapan; waktu = hubungan; waktu = uang). Mereka juga memiliki interpretasi yang sangat berbeda tentang keheningan.

Saya benar-benar seorang Asertif, dan di sebuah konferensi, tipe Akomodator ini memberi tahu saya bahwa dia membuat kesepakatan. Saya pikir, Apa yang kamu lakukan, berteriak pada orang lain dan pergi? Karena itu saya meledakkan kesepakatan.

Tapi ternyata dia terdiam; untuk tipe Accommodator, diam adalah kemarahan.

Namun, bagi Analis, diam berarti mereka ingin berpikir. Dan tipe asertif menafsirkan kesunyian Anda sebagai Anda tidak memiliki sesuatu untuk dikatakan atau Anda ingin mereka berbicara. Saya satu, jadi saya tahu: satu-satunya saat saya diam adalah ketika saya kehabisan hal untuk dikatakan.

Hal yang lucu adalah ketika ini menyeberang. Ketika seorang Analis berhenti untuk berpikir, rekan Akomodator mereka menjadi gugup dan seorang yang Asertif mulai berbicara, sehingga mengganggu Analis, yang berpikir pada dirinya sendiri, Setiap kali saya mencoba berpikir Anda menganggap itu sebagai kesempatan untuk berbicara lagi. Apakah kamu tidak akan pernah diam?

Sebelum kita melanjutkan, saya ingin berbicara tentang mengapa orang sering gagal mengidentifikasi gaya rekan mereka.

Hambatan terbesar untuk secara akurat mengidentifikasi gaya orang lain adalah apa yang saya sebut paradoks "Saya normal". Yaitu, hipotesis kami bahwa dunia harus memandang orang lain sebagaimana ia memandang kami. Lagi pula, siapa yang tidak akan membuat asumsi itu?

Namun meski lugu dan dapat dimengerti, berpikir bahwa Anda normal adalah salah satu asumsi yang paling merusak dalam negosiasi. Dengan itu, kita secara tidak sadar memproyeksikan gaya kita sendiri ke pihak lain. Tetapi dengan tiga jenis negosiator di dunia, ada kemungkinan 66 persen rekan Anda memiliki gaya yang berbeda dari Anda. Sebuah "normal" yang berbeda.

Seorang CEO pernah memberi tahu saya bahwa dia memperkirakan sembilan dari sepuluh negosiasi akan gagal. CEO ini kemungkinan memproyeksikan keyakinannya ke sisi lain. Pada kenyataannya, dia mungkin hanya

Machine Translated by Google

dicocokkan dengan seseorang yang berpikiran sama satu dari sepuluh kali. Jika dia mengerti bahwa rekannya berbeda dari dia, dia pasti akan meningkatkannya
tingkat kesuksesan.

Dari cara mereka mempersiapkan diri hingga cara mereka berdialog, ketiga tipe ini bernegosiasi secara berbeda. Jadi bahkan sebelum Anda dapat memikirkan tentang tawar-menawar secara efektif, Anda harus memahami "normal" rekan Anda. Anda harus mengidentifikasi tipe mereka dengan membuka diri terhadap perbedaan mereka. Karena dalam hal negosiasi, Aturan Emasnya salah.

Aturan Black Swan adalah jangan perlakukan orang lain sebagaimana Anda ingin diperlakukan; perlakukan mereka sebagaimana mereka perlu diperlakukan.

(Saya memiliki PDF pelengkap yang tersedia untuk membantu Anda mengidentifikasi jenis Anda dan orang-orang di sekitar Anda. Silakan kunjungi http://info.blackswanltd.com/3-types.)

MENGAMBIL PUKULAN

Akademisi negosiasi suka memperlakukan tawar-menawar sebagai proses rasional tanpa emosi. Mereka berbicara tentang ZOPA—atau Zona Perjanjian yang Mungkin—yang merupakan tempat persilangan zona penjual dan pembeli. Katakanlah Tony ingin menjual mobilnya dan tidak akan mengambil kurang dari $5.000 dan Samantha ingin membeli tetapi tidak akan membayar lebih dari $6.000. ZOPA berkisar dari $5.000 hingga $6.000. Beberapa kesepakatan memiliki ZOPA dan beberapa tidak. Semuanya sangat rasional.

Atau begitulah menurut Anda.

Anda perlu melepaskan diri dari gagasan itu. Dalam sesi tawar-menawar yang sebenarnya, negosiator hebat tidak menggunakan ZOPA. Negosiator berpengalaman sering memimpin dengan tawaran konyol, jangkar yang ekstrem. Dan jika Anda tidak siap untuk menanganinya, Anda akan kehilangan tambatan dan segera menjadi maksimal. Itu sifat manusia. Seperti petinju hebat penggigit telinga Mike Tyson pernah berkata, "Semua orang punya rencana sampai mereka dipukul di mulut."

Sebagai negosiator yang dipersiapkan dengan baik yang mencari informasi dan mengumpulkannya tanpa henti, Anda sebenarnya ingin orang lain menyebutkan harga terlebih dahulu, karena Anda ingin melihat tangannya. Anda akan menyambut jangkar ekstrim.
Tapi penahan ekstrim itu kuat dan Anda manusia: emosi Anda mungkin naik. Jika mereka melakukannya, ada cara untuk mengatasi badai tanpa melawan diri sendiri atau merespons dengan kemarahan. Setelah Anda mempelajari taktik ini, Anda akan siap untuk menahan pukulan dan serangan balik dengan panik.

Pertama, menangkis pukulan dengan cara yang membuka lawan Anda. Berhasil

Machine Translated by Google

negosiator sering mengatakan "Tidak" dalam salah satu dari banyak cara yang telah kita bicarakan ("Bagaimana saya bisa menerimanya?") atau membelokkan jangkar dengan pertanyaan seperti "Apa yang ingin kita capai di sini?" Tanggapan seperti ini adalah cara yang bagus untuk memfokuskan kembali rekan Anda ketika Anda merasa ditarik ke dalam jebakan kompromi.

Anda juga dapat menanggapi jangkar punchin-the-face hanya dengan memutar ke istilah. Yang saya maksud dengan ini adalah bahwa ketika Anda merasa terseret ke dalam tawar-menawar, Anda dapat mengalihkan pembicaraan ke masalah nonmoneter yang membuat harga akhir berhasil.

Anda dapat melakukan ini secara langsung dengan mengatakan, dengan nada suara yang menyemangati, "Mari kita kesampingkan harga sejenak dan bicarakan tentang apa yang membuat ini menjadi kesepakatan yang bagus." Atau Anda bisa melakukannya dengan lebih tidak langsung dengan bertanya, "Apa lagi yang bisa Anda tawarkan untuk membuat harga yang bagus untuk saya?"

Dan jika pihak lain mendorong *Anda* untuk pergi lebih dulu, lepas dari cengkeramannya. Alih-alih menyebutkan harga, singgunglah angka yang sangat tinggi yang mungkin dikenakan orang lain. Suatu kali ketika jaringan rumah sakit ingin saya menyebutkan harga terlebih dahulu, saya berkata, "Ya, jika Anda pergi ke Harvard Business School, mereka akan menagih Anda $2.500 per hari per siswa."

Apa pun yang terjadi, intinya di sini adalah untuk menyebarkan informasi dari rekan Anda. Membiarkan rekan Anda berlabuh terlebih dahulu akan memberi Anda perasaan yang luar biasa untuknya. Yang perlu Anda pelajari adalah bagaimana melakukan pukulan pertama.

Salah satu siswa MBA Georgetown saya, seorang pria bernama Farouq, menunjukkan bagaimana tidak melipat setelah dipukul ketika dia pergi ke dekan MBA untuk mendapatkan dana untuk mengadakan acara alumni besar di Dubai. Itu adalah situasi putus asa, karena dia membutuhkan $600 dan dia adalah perhentian terakhirnya.

Pada pertemuan tersebut, Farouq memberi tahu dekan tentang betapa bersemangatnya para siswa tentang perjalanan tersebut dan betapa bermanfaatnya hal itu bagi merek MBA Georgetown di wilayah tersebut.

Bahkan sebelum dia bisa menyelesaikannya, dekan sudah masuk.

"Kedengarannya seperti perjalanan yang luar biasa yang kalian rencanakan," katanya. "Tapi uangnya terbatas dan saya hanya bisa mengotorisasi tidak lebih dari $300."

Farouq tidak menyangka dekan pergi begitu cepat. Tetapi hal-hal tidak selalu berjalan sesuai rencana.

“Itu adalah tawaran yang sangat murah hati mengingat keterbatasan anggaran Anda, tetapi saya tidak yakin bagaimana hal itu akan membantu kami mencapai penerimaan yang baik bagi para alumni di wilayah tersebut,” kata Farouq, mengakui batasannya tetapi mengatakan tidak tanpa menggunakan kata itu.

Machine Translated by Google

Kemudian dia menjatuhkan jangkar yang ekstrim. “Saya memiliki jumlah yang sangat tinggi di kepala saya: $1.000 adalah yang kami butuhkan.”

Seperti yang diharapkan, jangkar ekstrim dengan cepat menjatuhkan dekan dari batasnya.

“Itu sangat di luar jangkauan saya dan saya yakin saya tidak bisa mengotorisasi itu. Namun, saya akan memberi Anda $500.”

Farouq setengah tergoda untuk melipat — kekurangan $ 100 tidak membuat-atau-menghancurkan— tapi dia ingat kutukan membidik rendah. Dia memutuskan untuk maju.

$500 membuatnya lebih dekat ke tujuan tetapi tidak sampai di sana, katanya; $850 akan berhasil.

Dekan menjawab dengan mengatakan bahwa dia sudah memberi lebih dari yang dia inginkan dan $500 adalah wajar. Pada titik ini, jika Farouq kurang siap, dia akan menyerah, tetapi dia siap untuk pukulan.

“Saya pikir tawaran Anda sangat masuk akal dan saya memahami batasan Anda, tetapi saya membutuhkan lebih banyak uang untuk menampilkan pertunjukan yang bagus untuk sekolah,” katanya. “Bagaimana dengan $775?”

Dekan tersenyum, dan Farouq tahu dia memilikinya.

"Sepertinya Anda memiliki nomor tertentu di kepala Anda yang ingin Anda capai," katanya. “Katakan saja padaku.”

Pada saat itu Farouq dengan senang hati memberikan nomor teleponnya karena dia merasa dia tulus.

"Saya membutuhkan $737,50 untuk membuat ini berhasil dan Anda adalah perhentian terakhir saya," katanya.

Dia tertawa.

Dekan kemudian memujinya karena mengetahui apa yang diinginkannya dan mengatakan dia akan memeriksa anggarannya. Dua hari kemudian, Farouq mendapat email yang mengatakan bahwa kantornya akan menghasilkan $750.

PUNCHING BACK: MENGGUNAKAN PERNYATAAN TANPA DIGUNAKAN OLEH ITU

Ketika negosiasi jauh dari resolusi dan tidak berjalan dengan cepat, Anda perlu menggoyang dan membuat rekan Anda keluar dari pola pikir kaku mereka. Di saat seperti ini, gerakan yang kuat bisa menjadi alat yang sangat efektif. Terkadang suatu situasi hanya meminta Anda untuk menjadi agresor dan meninju wajah pihak lain.

Meskipun demikian, jika pada dasarnya Anda adalah orang yang baik, akan sangat sulit untuk memukul orang lain seperti Mike Tyson. Anda tidak bisa menjadi apa yang bukan Anda. Seperti kata pepatah Denmark, "Anda memanggang dengan tepung yang Anda miliki." Tetapi siapa pun dapat mempelajari beberapa alat.

Machine Translated by Google

Berikut adalah cara efektif untuk menegaskan dengan cerdas:

KEMARAHAN NYATA, ANCAMAN TANPA KEMARAHAN, DAN STRATEGIS

RASA TERSINGGUNG

Marwan Sinaceur dari INSEAD dan Larissa Tiedens dari Universitas Stanford menemukannya

bahwa ekspresi kemarahan meningkatkan keuntungan dan hasil akhir negosiator.
Kemarahan menunjukkan semangat dan keyakinan yang dapat membantu mempengaruhi pihak lain untuk menerima lebih sedikit. Namun, dengan meningkatkan kepekaan rekan Anda terhadap bahaya dan ketakutan, kemarahan Anda mengurangi sumber daya yang mereka miliki untuk aktivitas kognitif lainnya, membuat mereka membuat konsesi buruk yang kemungkinan besar akan menyebabkan masalah implementasi, sehingga mengurangi keuntungan Anda.

Berhati-hatilah juga: para peneliti juga menemukan bahwa ekspresi kemarahan yang tidak tulus — Anda tahu, berpura-pura — menjadi bumerang, mengarah pada tuntutan yang sulit diselesaikan dan menghancurkan kepercayaan. Agar amarah menjadi efektif, itu harus nyata, kuncinya adalah terkendali karena amarah juga mengurangi kemampuan kognitif kita.

Jadi, ketika seseorang mengajukan tawaran konyol, yang benar-benar membuat Anda kesal, tarik napas dalam-dalam, biarkan sedikit amarah, dan salurkan—atas proposal, bukan orangnya—dan katakan, “Saya tidak mengerti bagaimana itu akan terjadi. pernah bekerja.”

Sikap menyerang yang tepat waktu—dikenal sebagai "kemarahan strategis"—dapat membangunkan rekan Anda dari masalah tersebut. Dalam studi oleh akademisi Universitas Columbia Daniel Ames dan Abbie Wazlawek, orang-orang yang menerima serangan strategis cenderung menilai diri mereka terlalu asertif, bahkan ketika 3 Pelajaran sebenarnya di sini adalah menyadari bagaimana rekan ini tidak berpikir demikian. mungkin digunakan pada *Anda.* Tolong jangan biarkan diri Anda menjadi korban "kemarahan strategis".

Ancaman yang disampaikan tanpa kemarahan tetapi dengan "ketenangan"—yaitu, kepercayaan diri dan pengendalian diri—adalah alat yang hebat. Mengatakan, "Maaf, itu tidak berhasil untuk saya," dengan tenang, berhasil.

PERTANYAAN “MENGAPA”

Di Bab 7, saya berbicara tentang masalah dengan “Mengapa?” Di seluruh planet kita dan di sekitar alam semesta, "Mengapa?" membuat orang defensif.

Sebagai percobaan, lain kali atasan Anda menginginkan sesuatu dilakukan, tanyakan kepadanya “Mengapa?” dan perhatikan apa yang terjadi. Kemudian cobalah dengan rekan, bawahan, dan teman. Amati reaksi mereka dan beri tahu saya jika Anda tidak menemukan tingkat pertahanan tertentu di seluruh spektrum. Namun, jangan lakukan ini terlalu banyak, atau Anda akan kehilangan pekerjaan dan semua teman Anda.

Machine Translated by Google

Satu-satunya saat saya berkata, "Mengapa Anda melakukan itu?" dalam negosiasi adalah ketika saya ingin memukul balik seseorang. Ini teknik yang rapuh, dan saya tidak akan menganjurkannya.

Namun, ada cara lain untuk menggunakan "Mengapa?" secara efektif. Idenya adalah menggunakan sikap defensif yang dipicu oleh pertanyaan untuk membuat rekan Anda mempertahankan posisi Anda.

Saya tahu kedengarannya aneh, tetapi berhasil. Format dasarnya seperti ini: Saat Anda ingin membalik lawan yang meragukan ke sisi Anda, tanyakan kepada mereka, "Mengapa Anda melakukan *itu?"* tetapi dengan cara yang *"itu"* menguntungkan Anda. Mari saya jelaskan. Jika Anda bekerja untuk memikat klien agar menjauh dari pesaing, Anda mungkin berkata, “Mengapa Anda mau berbisnis dengan saya? Mengapa Anda pernah berubah dari pemasok Anda yang sudah ada? Mereka hebat!"

Dalam pertanyaan ini, pertanyaan "Mengapa?" membujuk rekan Anda untuk bekerja untuk Anda.

PESAN “Saya”

Menggunakan kata ganti orang pertama tunggal adalah cara bagus lainnya untuk menetapkan batas tanpa meningkat menjadi konfrontasi.

Saat Anda mengatakan, "Maaf, itu tidak berhasil untuk saya," kata "Saya" secara strategis memusatkan perhatian rekan Anda cukup lama sehingga Anda dapat menyampaikan maksudnya.

Pesan "I" tradisional adalah menggunakan "I" untuk menekan tombol jeda dan keluar dari dinamika yang buruk. Ketika Anda ingin menangkal pernyataan tidak produktif dari rekan Anda, Anda dapat mengatakan, “Saya merasa ketika Anda ___ karena___,” dan itu membutuhkan waktu istirahat dari orang lain.

Tapi hati-hati dengan "aku" yang besar: Anda harus berhati-hati untuk tidak menggunakan nada itu agresif atau membuat argumen. Itu harus keren dan rata.

TIDAK PERLU: MEMILIKI MINDSET SIAP BERJALAN Kami telah mengatakan sebelumnya bahwa tidak ada kesepakatan yang lebih baik daripada kesepakatan yang buruk. Jika Anda merasa tidak bisa mengatakan "Tidak" maka Anda telah menyandera diri sendiri.

Setelah Anda jelas tentang apa garis bawah Anda, Anda harus bersedia pergi. Jangan pernah membutuhkan kesepakatan.

Sebelum kita melanjutkan, saya ingin menekankan betapa pentingnya mempertahankan hubungan kolaboratif bahkan ketika Anda menetapkan batasan. Tanggapan Anda harus selalu diungkapkan dalam bentuk batasan yang kuat, namun empatik, yang menetapkan batas—yaitu, cinta *yang kuat* —bukan sebagai kebencian atau kekerasan. Marah dan lainnya

Machine Translated by Google

emosi yang kuat kadang-kadang bisa efektif. Tetapi hanya sebagai tindakan yang diperhitungkan, tidak pernah menjadi serangan pribadi. Dalam setiap sesi tawar-menawar dengan tangan kosong, prinsip yang paling penting untuk diingat adalah jangan pernah melihat rekan Anda sebagai musuh.

Orang di seberang meja tidak pernah menjadi masalah. Masalah yang belum terpecahkan adalah. Jadi fokus pada masalah. Ini adalah salah satu taktik paling dasar untuk menghindari eskalasi emosi. Budaya kita menjelekkan orang dalam film dan politik, yang menciptakan mentalitas bahwa jika kita hanya menyingkirkan orang tersebut maka semuanya akan baik-baik saja. Tapi dinamika ini beracun bagi negosiasi apa pun.

Meninju kembali adalah pilihan terakhir. Sebelum Anda pergi ke sana, saya selalu menyarankan upaya untuk meredakan situasi. Sarankan waktu istirahat. Saat rekan Anda mundur dan menarik napas, mereka tidak akan lagi merasa disandera oleh situasi yang buruk. Mereka akan mendapatkan kembali rasa hak pilihan dan kekuasaan. Dan mereka akan menghargai Anda untuk itu.

Pikirkan taktik meninju balik dan penetapan batas sebagai kurva S yang diratakan: Anda telah mempercepat kemiringan negosiasi dan mencapai dataran tinggi yang mengharuskan Anda untuk sementara menghentikan kemajuan apa pun, meningkatkan atau mengurangi masalah yang bertindak sebagai penghalang , dan akhirnya membawa hubungan kembali ke keadaan hubungan baik dan kembali ke lereng. Mengambil pendekatan yang positif dan konstruktif terhadap konflik melibatkan pemahaman bahwa ikatan itu mendasar untuk penyelesaian apa pun. Jangan pernah menciptakan musuh.

PERUNDINGAN ACKERMAN

Saya telah menghabiskan banyak waktu berbicara tentang judo psikologis yang telah saya perdagangkan: pertanyaan yang dikalibrasi, cermin, alat untuk menjatuhkan rekan saya dari permainannya dan membuatnya menawar melawan dirinya sendiri.

Tetapi negosiasi masih harus menentukan siapa yang mendapat potongan kue yang mana, dan dari waktu ke waktu Anda akan dipaksa untuk melakukan tawar-menawar dengan tangan kosong dengan penawar yang keras.

Saya menghadapi tawar-menawar dengan tangan kosong sepanjang waktu di dunia sandera. Saya tawar-menawar dengan banyak pria yang berpegang teguh pada rencana permainan mereka dan terbiasa mendapatkan apa yang mereka inginkan. "Bayar atau kami akan membunuh," kata mereka, dan mereka bersungguh-sungguh. Anda harus memiliki keterampilan yang ketat untuk menegosiasikannya. Anda membutuhkan alat.

Kembali ke pelatihan negosiasi FBI, saya mempelajari sistem tawar-menawar yang saya gunakan Hari ini. Dan aku bersumpah demi itu.

Saya menyebut sistem model Ackerman karena itu berasal dari orang ini Mike Ackerman, tipe mantan CIA yang mendirikan konsultasi penculikan untuk tebusan

Machine Translated by Google

perusahaan yang berbasis di Miami. Dalam banyak penculikan, kami selalu dipasangkan dengan "orang-orang Ackerman"—tidak pernah Mike sendiri—yang membantu merancang tawar-menawar.

Setelah saya pensiun dari FBI, saya akhirnya bertemu Mike dalam perjalanan ke Miami. Ketika saya mengatakan kepadanya bahwa saya juga menggunakan sistem untuk negosiasi bisnis, dia tertawa dan berkata bahwa dia telah menjalankan sistem tersebut oleh Howard Raiffa, seorang ahli negosiasi Harvard yang legendaris, dan Howard mengatakan bahwa sistem tersebut akan berhasil dalam situasi apa pun. Jadi saya merasa cukup dibenarkan dengan itu.

Model Ackerman adalah metode penawaran-penawaran balik, setidaknya di permukaan.
Tetapi ini adalah sistem yang sangat efektif untuk mengalahkan dinamika tawar-menawar yang biasa-biasa saja, yang memiliki hasil pertemuan di tengah yang dapat diprediksi.

Proses yang sistematis dan mudah diingat hanya memiliki empat langkah:

1. Tetapkan harga target Anda (sasaran Anda).

2. Tetapkan penawaran pertama Anda sebesar 65 persen dari harga target Anda.

3. Hitung tiga kenaikan kenaikan yang menurun (menjadi 85, 95, dan 100 persen).

4. Gunakan banyak empati dan berbagai cara mengatakan "Tidak" untuk mendapatkan yang lain sisi ke counter sebelum Anda meningkatkan tawaran Anda.

5. Saat menghitung jumlah akhir, gunakan angka yang tepat dan tidak bulat seperti, katakanlah, $37.893 daripada $38.000. Ini memberikan kredibilitas dan bobot angka.

6. Pada nomor akhir Anda, masukkan item nonmoneter (yang mungkin tidak mereka inginkan) untuk menunjukkan bahwa Anda berada di batas Anda.

Kejeniusan sistem ini adalah menggabungkan taktik psikologis yang telah kita diskusikan—timbal balik, jangkar ekstrem, keengganan kehilangan, dan seterusnya—tanpa Anda perlu memikirkannya.

Jika Anda akan bersabar dengan saya sebentar, saya akan pergi ke langkah-langkah sehingga Anda melihat apa yang saya berarti.

Pertama, penawaran asli sebesar 65 persen dari harga target Anda akan menetapkan jangkar yang ekstrem, sebuah tamparan besar di wajah yang mungkin membuat mitra Anda mencapai batas harga mereka. Guncangan jangkar yang ekstrem akan memicu reaksi lawan-atau-lari di semua kecuali negosiator yang paling berpengalaman, membatasi kemampuan kognitif mereka dan mendorong mereka ke dalam tindakan gegabah.

Machine Translated by Google

Sekarang lihat kenaikan penawaran progresif menjadi 85, 95, dan 100 persen dari harga target. Anda akan memberikan ini dengan hemat: setelah rekanan membuat penawaran lain di pihak mereka, dan setelah Anda mengajukan beberapa pertanyaan terkalibrasi untuk melihat apakah Anda dapat memancing mereka untuk menawar melawan diri mereka sendiri.

Saat Anda membuat penawaran ini, mereka bekerja di berbagai tingkatan. Pertama, mereka memainkan norma timbal balik; mereka menginspirasi rekan Anda untuk membuat konsesi juga.
Sama seperti orang lebih cenderung mengirim kartu Natal kepada orang yang pertama kali mengirim kartu kepada mereka, mereka lebih cenderung membuat konsesi tawar-menawar dengan mereka yang telah membuat kompromi ke arah mereka.

Kedua, ukuran peningkatan yang semakin berkurang — perhatikan bahwa setiap kali mereka berkurang setengahnya — meyakinkan rekan Anda bahwa dia menekan Anda sampai putus. Pada saat mereka mencapai yang terakhir, mereka akan merasa bahwa mereka benar-benar mendapatkan setiap tetes terakhir.

Ini benar-benar merusak harga diri mereka. Para peneliti telah menemukan bahwa orang yang mendapatkan konsesi seringkali merasa lebih baik tentang proses tawar-menawar daripada mereka yang diberi satu penawaran yang “adil” dari satu perusahaan. Nyatanya, mereka merasa lebih baik bahkan ketika mereka akhirnya membayar lebih—atau menerima lebih sedikit—daripada yang seharusnya.

Terakhir, kekuatan angka nonbulat perlu diulangi.

Kembali di Haiti, saya biasa menggunakan sistem Ackerman dengan ganas. Selama delapan belas bulan kami mendapat dua atau tiga kali penculikan dalam seminggu, jadi dari pengalaman, kami tahu bahwa harga pasar adalah $15.000 sampai $75.000 per korban. Karena saya orang yang keras kepala, saya menetapkan tujuan saya untuk mendapatkan kurang dari $5.000 dalam setiap penculikan yang saya lakukan.

Satu yang sangat menonjol, yang pertama saya sebutkan di buku ini. Saya melalui proses Ackerman, menjatuhkan mereka dari permainan mereka dengan jangkar yang ekstrim, memukul mereka dengan pertanyaan yang terkalibrasi, dan perlahan memberikan konsesi yang semakin kecil. Akhirnya, saya menjatuhkan nomor aneh yang menutup kesepakatan. Saya tidak akan pernah melupakan kepala kantor FBI Miami menelepon kolega saya keesokan harinya dan berkata, “Voss mengeluarkan orang ini seharga $4.751? Bagaimana $1 membuat perbedaan?”

Mereka tertawa terbahak-bahak, dan mereka ada benarnya. $1 itu konyol.
Tapi itu bekerja pada sifat manusia kita. Perhatikan bahwa Anda tidak dapat membeli apa pun seharga $2, tetapi Anda dapat membeli sejuta barang seharga $1,99. Bagaimana satu sen mengubah sesuatu? Tidak. Tapi itu membuat perbedaan setiap saat. Kami hanya menyukai $1,99 lebih dari $2,00 meskipun kami tahu itu tipuan.

NEGOSIASIKAN POTONGAN SEWA SETELAH MENERIMA PEMBERITAHUAN DARI AN MENINGKATKAN

Machine Translated by Google

Delapan bulan setelah seorang mahasiswa MBA Georgetown saya bernama Mishary menandatangani kontrak sewa sebesar $1.850/bulan, dia mendapat berita yang tidak diinginkan: pemiliknya memberi tahu dia bahwa jika dia ingin menaikkan kembali, biayanya menjadi $2.100/bulan selama sepuluh bulan, atau $2.000/bulan selama setahun.

Mishary menyukai tempat itu dan tidak berpikir dia akan menemukan yang lebih baik, tetapi harganya sudah tinggi dan dia tidak mampu membeli lebih.

Dengan mencamkan slogan kelas kami, “Anda jatuh ke tingkat persiapan tertinggi Anda,” dia terjun ke daftar real estat dan menemukan bahwa harga untuk apartemen yang sebanding adalah $1.800–$1.950/bulan, tetapi tidak satu pun dari mereka berada di gedung yang sebaik itu. Dia kemudian memeriksa keuangannya sendiri dan mengira sewa yang ingin dia bayar adalah $1.830.

Dia meminta duduk dengan agen persewaannya.

Ini akan sulit.

Pada pertemuan mereka, Mishary membeberkan situasinya. Pengalamannya di gedung itu sangat positif, katanya. Dan, dia mencontohkan, dia selalu membayar tepat waktu. Akan menyedihkan baginya untuk pergi, katanya, dan sedih jika tuan tanah kehilangan penyewa yang baik. Agen itu mengangguk.

“Sangat setuju,” katanya. "Itulah mengapa saya pikir akan menguntungkan kita berdua untuk menyetujui pembaruan sewa."

Di sini Mishary mengeluarkan penelitiannya: bangunan di sekitar lingkungan menawarkan harga yang "jauh" lebih rendah, katanya. “Meskipun bangunan Anda lebih baik dalam hal lokasi dan layanan, **bagaimana saya harus membayar ekstra $200?”**

Negosiasi berlangsung.

Agen itu terdiam beberapa saat dan kemudian berkata, “Kamu membuat poin yang bagus, tapi ini masih harga yang bagus. Dan seperti yang Anda catat, kami dapat membebankan biaya premium.

Mishary kemudian menjatuhkan jangkar ekstrim.

“Saya sepenuhnya mengerti, Anda memiliki lokasi dan fasilitas yang lebih baik. Tapi maaf, saya tidak bisa," ujarnya. **“Apakah $1.730 sebulan untuk sewa setahun terdengar adil bagi Anda?”**

Agen itu tertawa dan setelah selesai mengatakan tidak mungkin menerima nomor itu, karena harganya jauh di bawah harga pasar.

Alih-alih ditarik ke dalam tawar-menawar, Mishary dengan cerdas beralih ke pertanyaan yang disesuaikan.

“Oke, jadi tolong bantu saya memahami: **bagaimana Anda menentukan harga pembaruan sewa?”**

Agen itu tidak mengatakan sesuatu yang mengejutkan—hanya bahwa mereka menggunakan faktor-faktor seperti harga area dan penawaran dan permintaan—tetapi itu memberi Mishary kesempatan untuk berargumen bahwa kepergiannya akan membuat pemilik rumah berisiko memiliki rumah sewaan.

Machine Translated by Google

apartemen dan biaya pengecatan ulang. Satu bulan tanpa sewa akan menjadi kerugian $ 2.000, katanya.

Kemudian dia membuat tawaran lain. Sekarang, Anda mungkin menggelengkan kepala karena dia membuat dua penawaran tanpa menerima satu sebagai imbalan. Dan Anda benar; biasanya itu verboten. Tapi Anda harus bisa berimprovisasi. Jika Anda merasa mengendalikan negosiasi, Anda dapat melakukan dua atau tiga gerakan sekaligus. Jangan biarkan aturan merusak arus.

“Biarkan saya mencoba dan mengikuti Anda: **bagaimana dengan $1.790 selama 12 bulan?”**

Agen itu berhenti.

"Tuan, saya mengerti kekhawatiran Anda, dan apa yang Anda katakan masuk akal," katanya.
“Namun, nomormu sangat rendah. Namun, beri aku waktu untuk memikirkan ini dan kita bisa bertemu di lain waktu. Bagaimana kedengarannya?”

Ingat, tanggapan apa pun yang bukan merupakan penolakan langsung berarti Anda memiliki keunggulan.

Lima hari kemudian keduanya bertemu lagi.

"Saya menghitungnya, dan percayalah ini kesepakatan yang bagus," agen itu memulai. “Saya dapat menawarkan Anda $1.950 sebulan selama setahun.”

Mishary tahu dia menang. Agen itu hanya butuh sedikit dorongan. Jadi dia memuji agen tersebut dan berkata tidak tanpa berkata, "Tidak." Dan perhatikan bagaimana dia salah memberi label agar pria itu terbuka?

“Kamu murah hati, tapi bagaimana aku bisa menerimanya ketika aku bisa pindah beberapa blok jauhnya dan tinggal seharga $1.800? Seratus lima puluh dolar sebulan sangat berarti bagi saya. Anda tahu saya seorang pelajar. Saya tidak tahu, **sepertinya Anda lebih suka mengambil risiko membiarkan tempat itu tidak disewa.**

"Bukan itu," jawab agen itu. "Tapi saya tidak bisa memberi Anda angka yang lebih rendah dari pasar."

Mishary membuat jeda yang dramatis, seolah-olah agen itu menarik setiap sen yang dimilikinya.

“Kalau begitu saya beri tahu Anda, awalnya saya naik dari $1.730 menjadi $1.790,” katanya,
mendesah. “Saya akan menaikkannya menjadi $1.810. Dan saya pikir ini bekerja dengan baik untuk keduanya.

Agen itu menggelengkan kepalanya.

“Ini masih lebih rendah dari pasar, Pak. Dan saya tidak bisa melakukan itu.”

Mishary kemudian bersiap untuk memberikan penawaran Ackerman terakhirnya. Dia terdiam beberapa saat dan kemudian meminta pena dan kertas kepada agen itu. Kemudian dia mulai melakukan perhitungan palsu agar terlihat seperti dia benar-benar mendorong dirinya sendiri.

Akhirnya, dia menatap agen itu dan berkata, “Saya melakukan beberapa nomor, dan
maksimum yang mampu saya beli adalah $1.829.”

Machine Translated by Google

Agen itu menggoyang-goyangkan kepalanya dari satu sisi ke sisi lain, seolah mengalihkan pikirannya penawaran. Akhirnya, dia berbicara.

"Wow. $1.829," katanya. "Kamu tampak sangat tepat. Anda harus menjadi seorang akuntan. [Mishary tidak.] Dengar, saya menghargai keinginan Anda untuk memperbarui dengan kami dan untuk itu saya pikir kami dapat membuat ini berfungsi untuk sewa dua belas bulan.

Ka-ching! Perhatikan kombinasi brilian dari penawaran Ackerman yang menurun, angka nonround, penelitian mendalam, pelabelan cerdas, dan mengatakan tidak tanpa mengatakan "Tidak"? Itulah yang memberi Anda *diskon* sewa ketika pemilik ingin menaikkan pendapatan bulanannya.

PELAJARAN KUNCI

Ketika dorongan datang untuk mendorong — dan itu akan terjadi — Anda akan mendapati diri Anda duduk di seberang meja dari seorang negosiator yang bertelanjang kaki. Setelah Anda menyelesaikan semua hal bernuansa psikologis — pelabelan dan pencerminan dan kalibrasi — Anda harus menyelesaikan "paku kuningan".

Bagi kebanyakan dari kita, itu tidak menyenangkan.

Namun, negosiator top tahu bahwa konflik sering kali merupakan jalan menuju kesepakatan besar. Dan cara terbaik untuk benar-benar bersenang-senang terlibat di dalamnya. Konflik memunculkan kebenaran, kreativitas, dan resolusi. Jadi, lain kali jika Anda berhadapan muka dengan seorang penawar yang tidak tahu apa-apa, ingatlah pelajaran-pelajaran di bab ini.

- ÿ Identifikasi gaya negosiasi rekan Anda. Setelah Anda mengetahui apakah mereka adalah Akomodator, Tegas, atau Analis, Anda akan mengetahui cara yang tepat untuk mendekati mereka.

- ÿ Persiapkan, persiapkan, persiapkan. Saat tekanan menyala, Anda tidak mengambil kesempatan; Anda jatuh ke tingkat persiapan tertinggi Anda. Jadi, rancang tujuan yang ambisius namun sah, lalu mainkan label, pertanyaan terkalibrasi, dan respons yang akan Anda gunakan untuk mencapainya. Dengan begitu, begitu Anda berada di meja perundingan, Anda tidak perlu mengalah.

- ÿ Bersiaplah untuk mengambil pukulan. Negosiator tangguh biasanya memimpin dengan jangkar ekstrim untuk menjatuhkan Anda dari permainan Anda. Jika Anda tidak siap, Anda akan melarikan diri secara maksimal tanpa perlawanan. Jadi persiapkan taktik menghindar Anda untuk menghindari tersedot ke dalam perangkap kompromi.

- ÿ Tetapkan batasan, dan belajar menerima pukulan atau pukulan balik, tanpa

Machine Translated by Google

amarah. Pria di seberang meja bukanlah masalahnya; situasinya adalah.

ÿ Siapkan rencana Ackerman. Sebelum Anda menuju ke tawar-menawar, Anda memerlukan rencana jangkar ekstrim, pertanyaan terkalibrasi, dan penawaran yang ditentukan dengan baik. Ingat: 65, 85, 95, 100 persen. Menurunkan kenaikan dan mengakhiri angka nonround akan membuat rekan Anda percaya bahwa dia memeras Anda untuk semua yang Anda hargai saat Anda benar-benar mencapai angka yang Anda *inginkan .*

Machine Translated by Google

BAB 10

TEMUKAN ANGSA HITAM

Pada pukul 11:30 tanggal 17 Juni 1981, hari musim semi 70 derajat yang indah dengan angin barat yang berhembus kencang, William Griffin yang berusia tiga puluh tujuh tahun meninggalkan kamar tidur lantai dua tempat dia tinggal di Rochester, New York, rumah orang tuanya. dan menuruni tangga yang digosok dengan sepatu yang menuju ke ruang tamu mereka yang sangat teliti.

Di bagian bawah dia berhenti, berhenti, dan kemudian, tanpa sepatah kata pun peringatan, menembakkan tiga ledakan senapan yang membunuh ibunya dan seorang tukang yang sedang menggantung kertas dinding dan melukai ayah tirinya secara kritis. Suara itu bergema di ruang tertutup.

Griffin kemudian meninggalkan rumah dan menembak seorang pekerja dan dua orang pengamat saat dia berlari sejauh dua blok ke Security Trust Company, sebuah bank lingkungan. Beberapa detik setelah dia masuk, orang-orang mulai berlari dari bank ketika Griffin menyandera sembilan karyawan bank dan memerintahkan pelanggan untuk pergi.

Selama tiga setengah jam berikutnya, Griffin memimpin polisi dan agen FBI dalam kebuntuan kekerasan di mana dia menembak dan melukai dua petugas polisi pertama yang menanggapi alarm diam bank, dan menembak enam orang yang kebetulan sedang berjalan di dekat bank. . Griffin menembakkan begitu banyak peluru—semuanya lebih dari seratus—sehingga polisi menggunakan truk sampah untuk melindungi seorang petugas saat dia diselamatkan.

Melambaikan sembilan pegawai bank ke sebuah kantor kecil pada pukul 14.30, kata Griffin manajer untuk memanggil polisi dan menyampaikan pesan.

Di luar, agen FBI Clint Van Zandt berdiri sementara petugas polisi Rochester Jim O'Brien mengangkat telepon.

“Entah Anda datang ke pintu masuk depan bank pada pukul tiga dan melakukan baku tembak dengannya di tempat parkir,” manajer itu berkata sambil menangis, “atau dia akan mulai membunuh sandera dan membuang mayat.”

Kemudian garis mati.

Sekarang, tidak pernah dalam sejarah Amerika Serikat seorang penyandera membunuh seorang sandera pada tenggat waktu. Tenggat waktu selalu menjadi cara untuk memfokuskan pikiran; apa

Machine Translated by Google

orang jahat benar-benar menginginkan uang, rasa hormat, dan helikopter. Semua orang tahu itu. Itu adalah *dikenal permanen dan tidak dapat diubah dikenal.* Itu adalah kebenaran.

Tetapi kebenaran yang permanen dan tidak dapat diubah itu akan segera berubah.

Apa yang terjadi selanjutnya menunjukkan kekuatan Black Swans, potongan-potongan informasi yang tersembunyi dan tidak terduga itu—hal-hal *yang tidak diketahui yang tidak diketahui —yang* penggaliannya memiliki efek perubahan permainan pada dinamika negosiasi.

Terobosan negosiasi—ketika permainan berubah tanpa henti sesuai keinginan Anda —Diciptakan oleh mereka yang dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan Black Swans.

Begini caranya.

MENEMUKAN LEVERAGE PADA YANG TIDAK DAPAT DIPREDIKSI

Tepat pukul 3 sore, Griffin menunjuk salah satu sanderanya, seorang teller berusia dua puluh sembilan tahun bernama Margaret Moore, dan menyuruhnya berjalan ke pintu bank kaca. Membatu, Moore melakukan apa yang diperintahkan, tetapi pertama-tama berteriak bahwa dia adalah orang tua tunggal dengan seorang putra kecil.

Griffin sepertinya tidak mendengarnya, atau peduli. Begitu Moore yang menangis berhasil sampai ke ruang depan, Griffin menembakkan dua ledakan dari senapan ukuran dua belasnya. Kedua peluru berat itu menghantam Moore di bagian tengah tubuh, dengan keras meniupnya melalui pintu kaca dan hampir membelah tubuhnya menjadi dua.

Di luar, penegak hukum terdiam. Jelas bahwa Griffin tidak menginginkan uang atau rasa hormat atau jalan keluar. Satu-satunya cara dia keluar adalah dengan kantong mayat.

Pada saat itu, Griffin berjalan ke jendela bank berukuran penuh dan menempelkan tubuhnya ke kaca. Dia berada di depan mata seorang penembak jitu yang ditempatkan di gereja di seberang jalan. Griffin tahu benar penembak jitu ada di sana; pada hari sebelumnya dia menembaknya.

Kurang dari sedetik setelah siluet Griffin muncul di teropongnya, penembak jitu menarik pelatuknya.

Griffin ambruk ke lantai, mati.

Teori Black Swan memberi tahu kita bahwa hal-hal terjadi yang sebelumnya dianggap mustahil—atau tidak pernah terpikirkan sama sekali. Ini tidak sama dengan mengatakan bahwa kadang-kadang hal-hal terjadi dengan peluang satu banding sejuta, tetapi hal-hal yang tidak pernah dibayangkan bisa terjadi.

Ide Black Swan dipopulerkan oleh analis risiko Nassim Nicholas dan *The Black* Taleb dalam buku larisnya *Fooled by Randomness* (2001)

Machine Translated by Google

Swan (2007), tetapi istilahnya kembali lebih jauh. Hingga abad ketujuh belas, orang hanya bisa membayangkan angsa putih karena semua angsa yang pernah dilihat memiliki bulu putih. Di London abad ketujuh belas, hal-hal yang mustahil biasa disebut sebagai "Angsa Hitam".

Tapi kemudian penjelajah Belanda Willem de Vlamingh pergi ke Australia barat pada tahun 1697—dan melihat seekor angsa hitam. Tiba-tiba yang tak terpikirkan dan tak terpikirkan menjadi nyata. Orang-orang selalu meramalkan bahwa angsa berikutnya yang mereka lihat adalah angsa putih, tetapi penemuan angsa hitam menghancurkan pandangan dunia ini.

Angsa Hitam hanyalah sebuah metafora, tentu saja. Pikirkan Pearl Harbor, kebangkitan Internet, 9/11, dan krisis perbankan baru-baru ini.

Tak satu pun dari peristiwa di atas yang diprediksi — namun setelah direnungkan, penandanya memang demikian semua disana. Hanya saja orang tidak memperhatikan.

Seperti yang digunakan Taleb, Angsa Hitam melambangkan kesia-siaan prediksi berdasarkan pengalaman sebelumnya. Angsa Hitam adalah peristiwa atau potongan pengetahuan yang berada di luar ekspektasi reguler kita dan oleh karena itu tidak dapat diprediksi.

Ini adalah konsep penting dalam negosiasi. Dalam setiap sesi negosiasi, ada berbagai jenis informasi. Ada hal-hal yang kami ketahui, seperti nama mitra kami dan tawaran mereka serta pengalaman kami dari negosiasi lain.
Itu *dikenal dikenal.* Ada hal-hal yang kita yakini ada tetapi kita tidak tahu, seperti kemungkinan pihak lain sakit dan meninggalkan kita dengan pihak lain. Itu *diketahui tidak diketahui* dan itu seperti kartu liar poker; Anda tahu mereka ada di luar sana tetapi Anda tidak tahu siapa yang memilikinya. Namun yang paling penting adalah hal-hal yang tidak kita ketahui yang tidak kita ketahui, potongan informasi yang tidak pernah kita bayangkan tetapi akan mengubah permainan jika terungkap. Mungkin rekan kita ingin kesepakatan itu gagal karena dia pergi ke pesaing.

Hal-hal yang tidak diketahui yang tidak diketahui ini adalah Black Swans.

Dengan *pengetahuan mereka yang diketahui* dan ekspektasi sebelumnya yang begitu kuat memandu pendekatan mereka, Van Zandt, dan sungguh, seluruh FBI, buta terhadap petunjuk dan koneksi yang menunjukkan ada sesuatu di luar yang dapat diprediksi sedang dimainkan.
Mereka tidak bisa melihat Angsa Hitam di depan mereka.

Saya tidak bermaksud memilih Van Zandt di sini. Dia melakukan semua layanan penegakan hukum dengan menyoroti peristiwa ini dan dia memberi tahu saya dan sebuah ruangan yang penuh dengan agen kisah tentang hari Juni yang mengerikan itu selama sesi pelatihan di Quantico. Itu adalah pengantar fenomena bunuh diri oleh polisi — ketika seorang individu

Machine Translated by Google

sengaja menciptakan situasi krisis untuk memprovokasi tanggapan yang mematikan dari penegak hukum—tetapi ada pelajaran yang lebih besar yang dipertaruhkan: inti cerita dulu, dan sekarang, adalah betapa pentingnya mengenali hal-hal yang tidak terduga untuk memastikan hal-hal seperti kematian Moore. tidak pernah terjadi lagi.

Pada hari itu di bulan Juni 1981, O'Brien terus menelepon bank, tetapi setiap kali pegawai bank yang menjawab segera menutup telepon. Pada saat itulah mereka seharusnya menyadari situasinya di luar yang *diketahui.* Penyandera *selalu* berbicara karena mereka *selalu* punya tuntutan; mereka *selalu* ingin didengar, dihormati, dan dibayar.

Tapi orang ini tidak.

Kemudian, di tengah kebuntuan, seorang petugas polisi memasuki pos komando dengan berita bahwa pembunuhan ganda dengan orang ketiga yang terluka parah telah dilaporkan beberapa blok jauhnya.

"Apakah kita perlu mengetahui ini?" kata Van Zandt. "Apakah ada hubungannya?"

Tidak ada yang tahu atau menemukan waktu. Jika mereka melakukannya, mereka mungkin akan mengungkap Black Swan kedua: bahwa Griffin telah membunuh beberapa orang tanpa meminta uang.

Dan kemudian, beberapa jam kemudian, penyandera menyuruh salah satu sandera membacakan catatan kepada polisi melalui telepon. Anehnya, tidak ada tuntutan. Sebaliknya, itu adalah kecaman yang bertele-tele tentang kehidupan Griffin dan kesalahan yang dia alami. Catatan itu begitu panjang dan tidak fokus sehingga tidak pernah dibaca seluruhnya. Karena itu, satu baris penting — Black Swan lainnya — tidak terdaftar: setelah polisi mengambil nyawaku “. . . . .”

Karena Angsa Hitam ini tidak terungkap, Van Zandt dan rekan-rekannya tidak pernah melihat situasinya seperti apa: Griffin ingin mati, dan dia ingin polisi melakukannya untuknya.

Hal seperti ini—tembakan dengan tenggat waktu?—pernah terjadi pada FBI, jadi mereka mencoba menyesuaikan informasi dengan apa yang terjadi di masa lalu. Ke template lama. Mereka bertanya-tanya, Apa yang *sebenarnya* dia inginkan? Setelah menakut-nakuti mereka sebentar, mereka berharap Griffin mengangkat telepon dan memulai dialog. Tidak ada yang terbunuh pada tenggat waktu.

Atau begitulah yang mereka pikirkan.

MENGUNGKAP TIDAK DIKETAHUI YANG TIDAK DIKETAHUI

Pelajaran dari apa yang terjadi pada pukul 3 sore pada tanggal 17 Juni 1981, di Rochester, New York, adalah ketika potongan-potongan kasus tidak bertambah, biasanya karena

Machine Translated by Google

kerangka acuan kami tidak aktif; mereka tidak akan pernah bertambah kecuali kita membebaskan diri dari harapan kita.

Setiap kasus adalah baru. Kita harus membiarkan apa yang kita ketahui— *pengetahuan* kita yang diketahui—membimbing kita tetapi tidak membutakan kita terhadap apa yang tidak kita ketahui; kita harus tetap fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan situasi apa pun; kita harus selalu mempertahankan pikiran seorang pemula; dan kita tidak boleh menilai terlalu tinggi pengalaman kita atau meremehkan realitas informasi dan emosional yang disajikan dari waktu ke waktu dalam situasi apa pun yang kita hadapi.

Tapi itu bukan satu-satunya pelajaran penting dari peristiwa tragis itu. Jika ketergantungan berlebihan pada *hal-hal yang diketahui* dapat membelenggu negosiator pada asumsi yang mencegahnya melihat dan mendengar semua situasi yang disajikan, maka mungkin peningkatan penerimaan terhadap hal-hal yang *tidak diketahui* dapat membebaskan negosiator yang sama untuk melihat dan mendengar hal-hal yang dapat menghasilkan terobosan dramatis. .

Sejak saya mendengar kisah 17 Juni 1981, saya menyadari bahwa saya harus benar-benar mengubah pendekatan saya dalam bernegosiasi. Saya mulai berhipotesis bahwa dalam setiap negosiasi, masing-masing pihak memiliki setidaknya tiga Angsa Hitam, tiga informasi yang, jika ditemukan oleh pihak lain, akan mengubah segalanya.

Pengalaman saya sejak itu membuktikan hal ini benar.

Sekarang, saya harus mencatat di sini bahwa ini bukan hanya perubahan kecil pada teknik negosiasi. Bukan suatu kebetulan saya merangkul Black Swan sebagai nama perusahaan saya dan simbol dari pendekatan kami.

Menemukan dan menindaklanjuti Black Swans mengamanatkan perubahan pola pikir Anda. Dibutuhkan negosiasi dari menjadi permainan checker bergerak-balik satu dimensi menjadi permainan tiga dimensi yang lebih emosional, adaptif, intuitif, dan benar-benar efektif. . . .

Menemukan Blacks Swans bukanlah tugas yang mudah, tentu saja. Kita semua sampai taraf tertentu buta. Kita tidak tahu apa yang ada di tikungan sampai kita memutarnya. Menurut definisi kita tidak tahu apa yang tidak kita ketahui.

Itu sebabnya saya mengatakan bahwa menemukan dan memahami Black Swans membutuhkan perubahan pola pikir. Anda harus membuka jalur Anda yang sudah mapan dan merangkul cara mendengarkan yang lebih intuitif dan bernuansa.

Ini sangat penting bagi orang-orang dari semua lapisan masyarakat, mulai dari negosiator hingga penemu dan pemasar. Apa yang tidak Anda ketahui dapat membunuh Anda, atau kesepakatan Anda. Tetapi untuk mengetahuinya sangat sulit. Tantangan yang paling mendasar adalah orang tidak mengetahui pertanyaan yang harus diajukan kepada pelanggan, pengguna adalah mitranya. Kecuali diinterogasi dengan benar, kebanyakan orang tidak dapat mengartikulasikan informasi yang Anda inginkan. Dunia tidak memberi tahu Steve Jobs bahwa mereka menginginkan iPad: dia menemukan kebutuhan kita, itu

Machine Translated by Google

Black Swan, tanpa kita sadari informasi itu ada disana.

Masalahnya adalah bahwa teknik pertanyaan dan penelitian konvensional dirancang untuk mengkonfirmasi *yang diketahui* dan mengurangi ketidakpastian. Mereka tidak menggali ke dalam yang tidak diketahui.

Negosiasi akan selalu menderita karena prediktabilitas yang terbatas. Rekan Anda mungkin memberi tahu Anda, "Ini sebidang tanah yang indah," tanpa menyebutkan bahwa itu juga merupakan situs Superfund. Mereka akan berkata, “Apakah tetangga berisik? Yah, semua orang membuat sedikit keributan, bukan?” padahal fakta sebenarnya adalah band heavy metal berlatih di sana setiap malam.

Orang yang paling mampu menggali, beradaptasi, dan mengeksploitasi hal-hal yang tidak diketahuilah yang akan muncul di atas.

Untuk mengungkap hal-hal yang tidak diketahui ini, kita harus menginterogasi dunia kita, harus menelepon, dan mendengarkan tanggapannya dengan intens. Ajukan banyak pertanyaan. Baca petunjuk nonverbal dan selalu suarakan pengamatan Anda dengan rekan Anda.

Ini tidak lebih dari apa yang telah Anda pelajari sampai sekarang. Itu hanya lebih intens dan intuitif. Anda harus merasakan kebenaran di balik kamuflase; Anda harus mencatat jeda kecil yang menunjukkan ketidaknyamanan dan kebohongan. Jangan melihat untuk memverifikasi apa yang Anda harapkan. Jika Anda melakukannya, itulah yang akan Anda temukan. Sebaliknya, Anda harus membuka diri terhadap realitas faktual yang ada di hadapan Anda.

Inilah mengapa perusahaan saya mengubah formatnya untuk mempersiapkan dan terlibat dalam negosiasi. Tidak peduli berapa banyak penelitian yang telah dilakukan tim kami sebelum interaksi, kami selalu bertanya pada diri sendiri, "Mengapa mereka mengomunikasikan apa yang mereka komunikasikan saat ini?" Ingat, negosiasi lebih seperti berjalan di atas tali daripada bersaing melawan lawan. Berfokus terlalu banyak pada tujuan akhir hanya akan mengalihkan perhatian Anda dari langkah selanjutnya, dan itu dapat menyebabkan Anda jatuh dari tali. Berkonsentrasilah pada langkah selanjutnya karena tali akan menuntun Anda sampai akhir selama semua langkah selesai.

Kebanyakan orang berharap bahwa Black Swans adalah informasi yang sangat eksklusif atau dijaga ketat, padahal sebenarnya informasi tersebut mungkin tampak sama sekali tidak berbahaya. Kedua belah pihak mungkin sama sekali tidak menyadari pentingnya hal itu. Rekan Anda selalu memiliki informasi yang nilainya tidak mereka pahami.

TIGA JENIS LEVERAGE

Saya akan kembali ke teknik khusus untuk mengungkap Black Swans, tetapi pertama-tama saya ingin memeriksa apa yang membuatnya sangat berguna.

Machine Translated by Google

Jawabannya adalah daya ungkit. Black Swans adalah pengganda leverage. Mereka memberi Anda keunggulan.

Nah, "daya ungkit" adalah kata ajaibnya, tetapi itu juga salah satu konsep yang sering dilontarkan oleh pakar negosiasi tetapi jarang digali, jadi saya ingin melakukannya di sini.

Secara teori, leverage adalah kemampuan untuk menimbulkan kerugian dan menahan keuntungan. Di mana rekan Anda ingin mendapatkan dan apa yang mereka takut kehilangan? Temukan informasi ini, kami diberi tahu, dan Anda akan membangun pengaruh atas persepsi, tindakan, dan keputusan pihak lain. Dalam praktiknya, di mana persepsi irasional kita adalah realitas kita, kerugian dan keuntungan adalah gagasan yang licin, dan seringkali tidak masalah pengaruh apa yang sebenarnya ada terhadap Anda; yang paling penting adalah pengaruh yang menurut mereka Anda miliki terhadap mereka. Itu sebabnya saya katakan selalu ada daya ungkit: sebagai konsep yang pada dasarnya bersifat emosional, daya ungkit dapat dibuat apakah daya ungkit itu ada atau tidak.

Jika mereka berbicara dengan Anda, Anda memiliki pengaruh. Siapa yang memiliki pengaruh dalam penculikan? Penculik atau keluarga korban? Kebanyakan orang mengira penculik memiliki semua pengaruh. Tentu, penculik memiliki sesuatu yang Anda sukai, tetapi Anda memiliki sesuatu yang mereka sukai. Mana yang lebih kuat? Selain itu, berapa banyak pembeli yang dimiliki para penculik untuk komoditas yang mereka coba jual?

Bisnis apa yang sukses jika hanya ada satu pembeli?

Leverage memiliki banyak masukan, seperti waktu dan kebutuhan dan kompetisi. Jika Anda *perlu* menjual rumah Anda *sekarang,* Anda memiliki daya ungkit yang lebih sedikit daripada jika Anda tidak memiliki tenggat waktu. Jika Anda *ingin* menjualnya tetapi tidak *harus ,* Anda memiliki lebih banyak. Dan jika berbagai orang menawarnya sekaligus, bagus untuk Anda.

Saya harus mencatat bahwa daya ungkit tidak sama dengan kekuatan. Donald Trump memiliki banyak kekuatan, tetapi jika dia terdampar di gurun dan pemilik satu-satunya toko sejauh bermil-mil memiliki air yang dia inginkan, penjual memiliki pengaruh.

Salah satu cara untuk memahami leverage adalah sebagai cairan yang mengalir di antara para pihak. Sebagai seorang negosiator, Anda harus selalu menyadari pihak mana, pada saat tertentu, yang merasa paling dirugikan jika negosiasi gagal. Pihak yang merasa memiliki lebih banyak kerugian dan paling takut akan kerugian tersebut memiliki daya ungkit yang lebih kecil, begitu pula sebaliknya. Untuk mendapatkan pengaruh, Anda harus meyakinkan rekan Anda bahwa mereka akan kehilangan sesuatu yang nyata jika kesepakatan gagal.

Pada tingkat taksonomi, ada tiga macam: Positif, Negatif, dan Normatif.

LEVERAGE POSITIF

Leverage positif hanyalah kemampuan Anda sebagai negosiator untuk menyediakan—atau

Machine Translated by Google

tahan—hal-hal yang diinginkan rekan Anda. Setiap kali pihak lain berkata, “Saya ingin . . .” seperti dalam, "Saya ingin membeli mobil Anda," Anda memiliki daya ungkit positif.

Ketika mereka mengatakan itu, Anda memiliki kekuatan: Anda dapat mewujudkan keinginan mereka; Anda dapat menahannya dan dengan demikian menimbulkan rasa sakit; atau Anda dapat menggunakan keinginan mereka untuk mendapatkan kesepakatan yang lebih baik dengan pihak lain.

Berikut contohnya: Tiga bulan setelah Anda menempatkan bisnis Anda di pasar, calon pembeli akhirnya memberi tahu Anda, "Ya, saya ingin membelinya." Anda senang, tetapi beberapa hari kemudian kegembiraan Anda berubah menjadi kekecewaan ketika dia memberikan tawaran yang sangat rendah sehingga menghina.

Ini adalah satu-satunya tawaran yang Anda miliki, jadi apa yang Anda lakukan?

Nah, mudah-mudahan Anda sudah melakukan kontak dengan pembeli lain, meski dengan santai. Jika sudah, Anda dapat menggunakan penawaran tersebut untuk menciptakan rasa persaingan, dan dengan demikian memulai perang penawaran. Setidaknya Anda akan memaksa mereka untuk membuat pilihan.

Tetapi bahkan jika Anda tidak memiliki penawaran lain atau pembeli yang tertarik adalah pilihan pertama Anda, Anda memiliki kekuatan lebih dari sebelum rekan Anda mengungkapkan keinginannya.

Anda mengontrol apa yang mereka inginkan. Itu sebabnya negosiator berpengalaman menunda membuat penawaran—mereka tidak mau menyerah.

Leverage positif harus meningkatkan psikologi Anda selama negosiasi.

Anda telah beralih dari situasi di mana Anda menginginkan sesuatu dari investor ke situasi di mana Anda berdua menginginkan sesuatu dari satu sama lain.

Setelah Anda memilikinya, Anda kemudian dapat mengidentifikasi hal-hal lain yang diinginkan lawan Anda. Mungkin dia ingin membeli perusahaan Anda dari waktu ke waktu. Bantu dia melakukan itu, jika dia mau menaikkan harganya. Mungkin tawarannya adalah semua uang yang dia miliki. Bantu dia mendapatkan apa yang diinginkannya—bisnis Anda—dengan mengatakan bahwa Anda hanya dapat menjual 75 persen untuk penawarannya.

LEVERAGE NEGATIF Leverage negatif adalah gambaran sebagian besar warga sipil ketika mereka mendengar kata “leverage”. Ini adalah kemampuan negosiator untuk membuat rekannya menderita. Dan itu didasarkan pada ancaman: Anda memiliki pengaruh negatif jika Anda dapat memberi tahu rekan Anda, "Jika Anda tidak memenuhi komitmen Anda/membayar tagihan Anda/dll., saya akan menghancurkan reputasi Anda."

Leverage semacam ini menarik perhatian orang karena konsep yang telah kita diskusikan: *keengganan rugi.* Seperti yang telah lama diketahui oleh para negosiator yang efektif dan para psikolog telah berulang kali membuktikan, potensi kerugian tampak lebih besar dalam pikiran manusia daripada keuntungan serupa. Mendapatkan kesepakatan yang bagus mungkin mendorong kita untuk membuat taruhan yang berisiko, tetapi menyelamatkan reputasi kita dari kehancuran adalah motivasi yang jauh lebih kuat.

Machine Translated by Google

Jadi Black Swans seperti apa yang Anda anggap sebagai daya ungkit negatif? Negosiator yang efektif mencari potongan-potongan informasi, yang seringkali diungkapkan secara tidak sengaja, yang menunjukkan apa yang penting bagi rekan mereka: Siapa audiens mereka? Apa yang menandakan status dan reputasi bagi mereka? Apa yang paling membuat mereka khawatir? Untuk menemukan informasi ini, salah satu caranya adalah pergi ke luar meja perundingan dan berbicara dengan pihak ketiga yang mengenal mitra kerja Anda. Metode yang paling efektif adalah mengumpulkannya dari interaksi dengan rekan Anda.

Yang mengatakan, kata peringatan: Saya tidak percaya membuat ancaman langsung dan saya sangat berhati-hati bahkan dengan yang halus. Ancaman bisa seperti bom nuklir.
Akan ada residu beracun yang sulit dibersihkan. Anda harus menangani potensi konsekuensi negatif dengan hati-hati, atau Anda akan melukai diri sendiri dan meracuni atau meledakkan seluruh proses.

Jika Anda mendorong pengaruh negatif Anda ke tenggorokan rekan Anda, itu mungkin dianggap sebagai Anda mengambil otonomi mereka. Orang akan sering lebih cepat mati daripada menyerahkan otonomi mereka. Mereka setidaknya akan bertindak tidak rasional dan menghentikan negosiasi.

Teknik yang lebih halus adalah memberi label pengaruh negatif Anda dan dengan demikian membuatnya jelas tanpa menyerang. Kalimat seperti "Sepertinya Anda sangat menghargai fakta bahwa Anda selalu membayar tepat waktu" atau "Sepertinya Anda tidak peduli posisi apa yang Anda tinggalkan untuk saya" dapat benar-benar membuka proses negosiasi.

LEVERAGE NORMATIF Setiap orang
memiliki seperangkat aturan dan kerangka moral.

Leverage normatif menggunakan norma dan standar pihak lain untuk memajukan posisi Anda. Jika Anda dapat menunjukkan ketidakkonsistenan antara keyakinan dan tindakan mereka, Anda memiliki pengaruh normatif. Tidak ada yang suka terlihat seperti orang munafik.

Misalnya, jika rekan Anda keceplosan bahwa mereka umumnya membayar sejumlah arus kas tertentu saat membeli perusahaan, Anda dapat membingkai harga yang Anda inginkan dengan cara yang mencerminkan penilaian tersebut.

Menemukan Angsa Hitam yang memberi Anda penilaian normatif bisa semudah menanyakan apa yang diyakini rekan Anda dan mendengarkan secara terbuka. Anda ingin melihat bahasa apa yang mereka gunakan, dan berbicara kembali kepada mereka.

TAHU AGAMA MEREKA

Pada bulan Maret 2003 saya memimpin negosiasi dengan seorang petani yang menjadi salah satu teroris pasca-9/11 yang paling tidak terduga yang dapat Anda bayangkan.

Machine Translated by Google

Drama dimulai ketika Dwight Watson, seorang petani tembakau Carolina Utara, menghubungkan jipnya ke traktor John Deere yang dihiasi dengan spanduk dan bendera AS terbalik dan menariknya ke Washington, DC, untuk memprotes kebijakan pemerintah yang menurutnya akan membuat petani tembakau keluar. bisnis.

Ketika Watson sampai di ibu kota, dia menarik traktornya ke sebuah kolam antara Monumen Washington dan Monumen Veteran Vietnam dan mengancam akan meledakkannya dengan bom "organofosfat" yang dia klaim ada di dalamnya.

Ibu kota dikunci ketika polisi memblokir area delapan blok dari Lincoln Memorial ke Monumen Washington. Datang hanya beberapa bulan setelah serangan penembak jitu Beltway dan di samping penumpukan Perang Irak, kemudahan Watson melemparkan ibu kota negara ke dalam kekacauan membuat orang-orang ketakutan.

Berbicara di ponselnya, Watson mengatakan kepada *Washington Post* bahwa dia sedang dalam misi do-or-die untuk menunjukkan bagaimana pengurangan subsidi membunuh petani tembakau. Dia mengatakan kepada *Post* bahwa Tuhan telah memerintahkan dia untuk melakukan protes dan dia tidak akan pergi.

"Jika Amerika akan dijalankan seperti ini, persetan dengan itu," katanya. "Saya tidak akan menyerah. Mereka bisa meniup [saya] keluar dari air. Saya siap untuk pergi ke surga."

FBI menugaskan saya ke RV yang telah diubah di National Mall, tempat saya akan memandu tim agen FBI dan Polisi Taman AS saat kami mencoba membujuk Watson agar tidak bunuh diri dan entah berapa banyak lagi.

Dan kemudian kami turun ke bisnis.

Seperti yang Anda harapkan dari negosiasi dengan seorang pria yang mengancam akan menghancurkan sebagian besar ibukota AS, itu benar-benar tegang. Penembak jitu telah melatih senjata mereka pada Watson, dan mereka memiliki "lampu hijau" untuk menembak jika dia melakukan gerakan gila.

Dalam negosiasi apa pun, terutama dalam situasi tegang seperti ini, bukanlah seberapa baik Anda berbicara, melainkan seberapa baik Anda mendengarkan yang menentukan kesuksesan Anda. Memahami "orang lain" adalah prasyarat untuk dapat berbicara secara persuasif dan mengembangkan pilihan yang beresonansi dengan mereka. Ada negosiasi yang terlihat dan kemudian semua hal yang tersembunyi di bawah permukaan (ruang negosiasi rahasia tempat tinggal Angsa Hitam).

Akses ke ruang tersembunyi ini seringkali datang melalui pemahaman pandangan dunia pihak lain, *alasan keberadaan mereka,* agama mereka. Memang, menggali "agama" rekan Anda (terkadang melibatkan Tuhan tetapi tidak selalu) secara inheren menyiratkan bergerak melampaui meja perundingan dan ke dalam kehidupan, emosional dan sebaliknya, rekan Anda.

Machine Translated by Google

Setelah Anda memahami pandangan dunia rekan Anda, Anda dapat membangun pengaruh. Itu sebabnya ketika kami berbicara dengan Watson, saya menghabiskan energi saya untuk mencoba menggali siapa dia daripada secara logis mendesaknya untuk menyerah.

Dari sini kami mengetahui bahwa Watson merasa semakin sulit mencari nafkah di perkebunan tembakau seluas 1.200 acre miliknya, yang telah dimiliki keluarganya selama lima generasi. Setelah dilanda kekeringan dan kuota panennya dipotong setengahnya, Watson memutuskan dia tidak mampu lagi membeli pertanian dan pergi ke Washington untuk menyampaikan maksudnya. Dia menginginkan perhatian, dan mengetahui apa yang dia inginkan memberi kami pengaruh positif.

Watson juga memberi tahu kami bahwa dia adalah seorang veteran, dan veteran memiliki aturan. Ini adalah jenis musik yang ingin Anda dengar, karena memberikan pengaruh normatif. Dia memberi tahu kami bahwa dia bersedia untuk menyerah, tetapi tidak segera. Sebagai perwira polisi militer di Lintas Udara ke-82 pada tahun 1970-an, dia mengetahui bahwa jika dia terjebak di belakang garis musuh, dia dapat mundur dengan terhormat jika bala bantuan tidak tiba dalam waktu tiga hari. Tapi tidak sebelumnya.

Sekarang, kami telah mengartikulasikan aturan yang dapat kami pegang untuknya, dan pengakuan bahwa dia dapat menarik diri juga menyiratkan bahwa, meskipun menggerutu tentang kematian, dia ingin hidup. Salah satu hal pertama yang Anda coba putuskan dalam negosiasi penyanderaan adalah apakah visi rekan Anda tentang masa depan melibatkan kehidupan mereka. Dan Watson telah menjawab ya.

Kami menggunakan informasi ini—sepotong daya ungkit negatif, karena kami dapat mengambil sesuatu yang dia inginkan: hidup—dan mulai mengerjakannya bersamaan dengan daya ungkit positif dari keinginannya untuk didengarkan. Kami menekankan kepada Watson bahwa dia telah menjadi berita nasional dan jika dia ingin pesannya bertahan, dia harus hidup.

Watson cukup pintar untuk memahami bahwa ada kemungkinan besar dia tidak akan berhasil keluar hidup-hidup, tetapi dia masih memiliki aturan kehormatan militer. Hasrat dan ketakutannya sendiri membantu menghasilkan pengaruh positif dan negatif, tetapi itu sekunder dari norma-norma yang dengannya dia menjalani hidupnya.

Sangat menggoda untuk menunggu sampai hari ketiga, tetapi saya ragu kami akan sejauh itu. Setiap jam berlalu, suasana semakin tegang. Ibukota dikepung dan kami punya alasan untuk percaya dia mungkin memiliki bahan peledak. Jika dia melakukan satu gerakan yang salah, satu serangan panik, penembak jitu akan membunuhnya. Dia sudah mengalami beberapa ledakan amarah, jadi setiap jam yang berlalu membahayakan dirinya. Dia masih bisa membuat dirinya terbunuh.

Tapi kami tidak bisa melakukannya sama sekali; kami tidak dapat mengancam untuk membunuhnya dan berharap itu berhasil. Alasannya adalah sesuatu yang disebut "paradoks kekuasaan"—

Machine Translated by Google

yaitu, semakin keras kita mendorong, semakin besar kemungkinan kita menemui perlawanan.
Itu sebabnya Anda harus menggunakan leverage negatif dengan hemat.

Tetap saja, waktunya singkat dan kami harus mempercepatnya.

Tapi bagaimana caranya?

Apa yang terjadi selanjutnya adalah salah satu contoh luar biasa tentang seberapa dalam mendengarkan untuk memahami pandangan dunia rekan Anda dapat mengungkapkan Angsa Hitam yang mengubah dinamika negosiasi. Watson tidak secara langsung memberi tahu kami apa yang perlu kami ketahui, tetapi dengan perhatian yang cermat kami menemukan kebenaran halus yang menginformasikan semua yang dia katakan.

Sekitar tiga puluh enam jam kemudian, Winnie Miller, seorang agen FBI di tim kami yang telah mendengarkan dengan saksama referensi halus yang dibuat Watson, beralih ke
Saya.

"Dia seorang Kristen yang taat," katanya padaku. “Katakan padanya besok adalah Fajar Hari Ketiga. Itulah hari orang Kristen percaya Yesus Kristus meninggalkan kuburnya dan naik ke Surga. Jika Kristus muncul pada Fajar Hari Ketiga, mengapa Watson tidak?”

Itu adalah penggunaan yang brilian dari mendengarkan secara mendalam. Dengan menggabungkan subteks kata-kata Watson dengan pengetahuan tentang pandangan dunianya, dia memungkinkan kami menunjukkan kepada Watson bahwa kami tidak hanya mendengarkan , tetapi kami juga telah *mendengarnya .*

Jika kita memahami subteksnya dengan benar, ini akan membuatnya mengakhiri kebuntuan dengan terhormat dan melakukannya dengan perasaan bahwa dia menyerah kepada musuh yang menghormatinya dan keyakinannya.

Dengan memposisikan tuntutan Anda dalam pandangan dunia yang digunakan rekan Anda untuk membuat keputusan, Anda menunjukkan rasa hormat kepada mereka dan itu memberi Anda perhatian dan hasil.
Mengetahui agama rekan Anda lebih dari sekadar mendapatkan pengaruh normatif semata. Sebaliknya, itu mendapatkan pemahaman holistik tentang pandangan dunia rekan Anda — dalam hal ini, secara harfiah sebuah agama — dan menggunakan pengetahuan itu untuk menginformasikan langkah negosiasi Anda.

Menggunakan agama rekan Anda sangat efektif sebagian besar karena memiliki otoritas atas mereka. “Agama” orang lain adalah apa yang pasar, para ahli, Tuhan, atau masyarakat—apa pun yang penting baginya—telah ditetapkan sebagai adil dan adil. Dan orang-orang tunduk pada otoritas itu.

Dalam percakapan berikutnya dengan Watson, kami menyebutkan bahwa keesokan paginya adalah Fajar Hari Ketiga. Ada keheningan yang lama di ujung telepon. Pusat Operasi Negosiasi kami begitu sunyi sehingga Anda bisa mendengar detak jantung pria di sebelah Anda.

Watson terbatuk.

Machine Translated by Google

"Aku akan keluar," katanya.

Dan dia melakukannya, mengakhiri kebuntuan selama empat puluh delapan jam, menyelamatkan dirinya dari bahaya, dan membiarkan ibu kota negara melanjutkan kehidupan normalnya.

Tidak ada bahan peledak yang ditemukan.

Sementara pentingnya “mengetahui agama mereka” harus jelas dari kisah Watson, berikut adalah dua tip untuk membaca agama dengan benar:

- ÿ Tinjau semua yang Anda dengar. Anda tidak akan mendengar semuanya untuk pertama kali, jadi periksa kembali. Bandingkan catatan dengan anggota tim Anda. Anda akan sering menemukan informasi baru yang akan membantu Anda memajukan negosiasi.

- ÿ Gunakan pendengar cadangan yang tugasnya hanya mendengarkan yang tersirat.

  Mereka akan mendengar hal-hal yang Anda lewatkan.

Dengan kata lain: dengarkan, dengarkan lagi, dan dengarkan lagi.

Kami telah melihat bagaimana pemahaman holistik tentang "agama" rekan Anda—Angsa Hitam yang sangat besar—dapat memberikan pengaruh normatif yang mengarah pada hasil negosiasi. Tapi ada cara lain di mana mempelajari "agama" rekan Anda memungkinkan Anda untuk mencapai hasil yang lebih baik.

PRINSIP KESAMAAN

Penelitian oleh ilmuwan sosial telah memastikan sesuatu yang telah diketahui oleh negosiator efektif selama berabad-abad: yaitu, kita lebih memercayai orang ketika kita menganggap mereka serupa atau familier.

Orang-orang mempercayai mereka yang ada di dalam kelompok mereka. Kepemilikan adalah naluri utama. Dan jika Anda dapat memicu insting itu, perasaan bahwa, "Oh, kami melihat dunia dengan cara yang sama," maka Anda segera memperoleh pengaruh.

Saat lawan bicara kita menunjukkan sikap, kepercayaan, ide—bahkan cara berpakaian—yang mirip dengan kita, kita cenderung lebih menyukai dan memercayai mereka. Kemiripan yang dangkal seperti keanggotaan klub atau status alumni perguruan tinggi meningkatkan hubungan baik.

Itulah mengapa dalam banyak budaya, negosiator menghabiskan banyak waktu untuk membangun hubungan bahkan sebelum mereka memikirkan penawaran. Kedua belah pihak tahu bahwa informasi yang mereka kumpulkan dapat menjadi sangat penting untuk pembuatan kesepakatan yang efektif dan pembangunan leverage. Ini seperti anjing yang mengitari satu sama lain, saling mencium bau di belakang.

Saya pernah membuat kesepakatan untuk layanan kami dengan CEO ini di Ohio di mana

Machine Translated by Google

prinsip kesamaan memainkan peran utama.

Rekan saya terus-menerus membuat referensi yang saya kenali sebagai semacam materi Kristen yang dilahirkan kembali. Saat kami berbicara, dia terus bolak-balik tentang apakah dia harus membawa penasihatnya. Seluruh masalah penasihatnya jelas menyakitkan baginya; pada satu titik dia bahkan berkata, "Tidak ada yang mengerti saya."

Pada saat itu saya mulai memutar otak saya untuk kata Kristen yang menangkap inti dari apa yang dia katakan. Dan kemudian istilah itu muncul di benak saya, istilah yang sering digunakan orang di gereja untuk menjelaskan kewajiban seseorang untuk mengelola sumber daya kita sendiri dan dunia kita—dan oleh karena itu milik Allah—dengan kejujuran, akuntabilitas, dan tanggung jawab.

“Ini benar-benar penatalayanan untukmu, bukan?” Saya bilang.

Suaranya langsung menguat.

"Ya! Kau satu-satunya yang mengerti,” katanya.

Dan dia mempekerjakan kami pada saat itu. Dengan menunjukkan bahwa saya memahami alasannya yang lebih dalam untuk menjadi dan mengakses rasa kesamaan, saling memiliki, saya dapat membawanya ke kesepakatan. Begitu saya membangun semacam identitas bersama dengan orang Kristen ini, kami masuk. Bukan hanya karena kesamaan saja, tetapi karena pemahaman yang tersirat oleh momen kesamaan itu.

KEKUATAN HARAPAN DAN MIMPI

Setelah Anda mengetahui agama pasangan Anda dan dapat memvisualisasikan apa yang sebenarnya dia inginkan dalam hidup, Anda dapat menggunakan aspirasi tersebut sebagai cara untuk membuatnya mengikuti Anda.

Setiap insinyur, setiap eksekutif, setiap anak—kita semua ingin percaya bahwa kita mampu melakukan hal yang luar biasa. Sebagai anak-anak, lamunan kita menampilkan diri kita sebagai pemain utama di saat-saat yang luar biasa: seorang aktor yang memenangkan Oscar, seorang atlet yang berhasil memenangkan pertandingan. Namun, seiring bertambahnya usia, orang tua, guru, dan teman kita berbicara lebih banyak tentang apa yang tidak dapat dan tidak boleh kita lakukan daripada apa yang mungkin. Kita mulai kehilangan kepercayaan.

Tetapi ketika seseorang menunjukkan hasrat untuk apa yang selalu kita inginkan dan menyampaikan rencana yang bertujuan untuk mencapainya, kita membiarkan persepsi kita tentang apa yang mungkin berubah. Kita semua haus akan peta menuju kegembiraan, dan ketika seseorang cukup berani menggambarnya untuk kita, kita secara alami akan mengikuti.

Jadi, ketika Anda memastikan tujuan rekan Anda yang belum tercapai, gunakan kekuatan dan kemampuan Anda sendiri dengan mengungkapkan hasrat untuk tujuan mereka—dan untuk kemampuan mereka untuk mencapainya.

Machine Translated by Google

Ted Leonsis hebat dalam hal ini. Sebagai pemilik tim bola basket profesional Washington Wizards dan tim hoki profesional Washington Capitals, dia selalu berbicara tentang menciptakan momen abadi dalam olahraga yang akan diceritakan orang kepada cucu mereka. Siapa yang tidak ingin mencapai kesepakatan dengan seseorang yang akan membuat mereka abadi?

AGAMA SEBAGAI ALASAN

Studi penelitian telah menunjukkan bahwa orang merespons dengan baik permintaan yang dibuat dengan nada suara yang masuk akal dan diikuti dengan alasan "karena".

studi terkenal dari akhir 1970-an, Langer dan rekan3 Profesor psikologi Harvard Ellen Dalam sebuah rekannya mendekati orang-orang yang menunggu mesin fotokopi dan bertanya apakah mereka dapat memotong batas. Terkadang mereka memberi alasan; terkadang tidak. Apa yang dia temukan gila: tanpa dia memberikan alasan, 60 persen membiarkan dia lewat, tetapi ketika dia memberikan satu, lebih dari 90 persen melakukannya. Dan tidak masalah jika alasannya masuk akal. (“Maaf, saya punya lima halaman. Bolehkah saya memotong antrean karena saya harus membuat salinan?” berhasil dengan baik.) Orang-orang hanya menanggapi kerangka kerja secara positif.

Sementara alasan konyol bekerja dengan sesuatu yang sederhana seperti fotokopi, pada masalah yang lebih rumit Anda dapat meningkatkan keefektifan Anda dengan menawarkan alasan yang merujuk pada agama rekan Anda. Seandainya CEO Kristen itu menawari saya tawaran rendah ketika dia setuju untuk mempekerjakan perusahaan saya, saya mungkin akan menjawab, "Saya ingin sekali tetapi saya juga memiliki kewajiban untuk menjadi pelayan yang bertanggung jawab atas sumber daya saya."

INI BUKAN GILA, INI PETUNJUK

Bukan sifat manusia untuk merangkul yang tidak diketahui. Itu membuat kami takut. Ketika kita dihadapkan olehnya, kita mengabaikannya, kita melarikan diri, atau kita melabelinya dengan cara yang memungkinkan kita mengabaikannya. Dalam negosiasi, label itu paling sering berupa pernyataan, "Mereka gila!"

Itulah salah satu alasan mengapa saya sangat kritis terhadap beberapa penerapan kebijakan negosiasi sandera Amerika—yaitu bahwa kami tidak bernegosiasi dengan mereka yang secara luas kami sebut sebagai "Teroris", termasuk kelompok-kelompok dari Taliban hingga ISIS.

Alasan ketidakterlibatan ini diringkas dengan baik oleh jurnalis Peter Bergen, analis keamanan nasional CNN: “Negosiasi dengan fanatik agama yang memiliki delusi keagungan umumnya tidak berjalan dengan baik.”

Machine Translated by Google

Alternatif yang kami pilih adalah *tidak* memahami agama mereka, fanatisme mereka, dan khayalan mereka. Alih-alih negosiasi yang tidak berjalan dengan baik, kami mengangkat bahu dan berkata, "Mereka gila!"

Tapi itu benar-benar salah arah. Kita harus memahami hal-hal ini. Saya tidak mengatakan itu karena saya seorang pasifis berkepala lunak (FBI tidak menyewa agen seperti itu) tetapi karena saya tahu memahami hal-hal seperti itu adalah cara terbaik untuk menemukan kerentanan dan keinginan pihak lain dan dengan demikian mendapatkan pengaruh.

Anda tidak bisa mendapatkan barang itu kecuali Anda berbicara.

Tidak ada yang kebal terhadap "Mereka gila!" Anda dapat melihatnya di belakang kepalanya dalam setiap jenis negosiasi, mulai dari mengasuh anak hingga membuat kesepakatan kongres hingga tawar-menawar perusahaan.

Tapi saat kita paling siap untuk angkat tangan dan menyatakan "Mereka gila!" seringkali merupakan momen terbaik untuk menemukan Black Swans yang mengubah negosiasi. Ketika kita mendengar atau melihat sesuatu yang tidak masuk akal—sesuatu yang “gila”—pertigaan penting di jalan disajikan: mendorong maju, bahkan lebih kuat, ke dalam apa yang awalnya tidak dapat kita proses; atau mengambil jalan lain, yang menjamin kegagalan, di mana kita mengatakan pada diri sendiri bahwa negosiasi tidak ada gunanya.

Dalam buku hebat mereka *Negotiation Genius,* [4] Profesor Harvard Business School, Deepak Malhotra dan Max H. Bazerman memberikan pandangan tentang alasan umum para negosiator secara keliru menyebut rekan mereka gila. Saya ingin berbicara melalui mereka di sini.

KESALAHAN #1: MEREKA SAKIT INFORMASI

Seringkali pihak lain bertindak berdasarkan informasi yang buruk, dan ketika orang memiliki informasi yang buruk, mereka membuat pilihan yang buruk. Ada istilah industri komputer yang bagus untuk ini: GIGO—Garbage In, Garbage Out.

Sebagai contoh, Malhotra berbicara tentang seorang muridnya yang berselisih dengan seorang mantan karyawan yang mengklaim bahwa dia berutang komisi sebesar $130.000 untuk pekerjaan yang telah dia lakukan sebelum dipecat; dia mengancam akan menuntut.

Bingung, eksekutif beralih ke akuntan perusahaan. Di sana dia menemukan masalahnya: rekening-rekening itu berantakan ketika karyawan itu dipecat tetapi sejak itu telah dibereskan. Dengan informasi yang bersih, para akuntan meyakinkan eksekutif bahwa sebenarnya karyawan tersebut berutang $25.000 kepada perusahaan.

Machine Translated by Google

Bersemangat untuk menghindari tuntutan hukum, eksekutif tersebut menelepon karyawan tersebut, menjelaskan situasinya, dan mengajukan penawaran: jika karyawan tersebut membatalkan gugatan tersebut, dia dapat menyimpan $25.000. Yang mengejutkan, karyawan itu mengatakan bahwa dia tetap akan meneruskan gugatan itu; dia bertindak tidak rasional, gila.

Malhotra memberi tahu muridnya bahwa masalahnya bukanlah kegilaan, tetapi kurangnya informasi dan kepercayaan. Jadi eksekutif memiliki kantor akuntan luar yang mengaudit angka dan mengirimkan hasilnya kepada karyawan.

Hasil? Karyawan itu menjatuhkan setelan itu.

Poin yang jelas di sini adalah bahwa orang yang beroperasi dengan informasi yang tidak lengkap tampak gila bagi mereka yang memiliki informasi berbeda. Tugas Anda ketika berhadapan dengan orang seperti ini dalam sebuah negosiasi adalah menemukan apa yang tidak mereka ketahui dan menyediakan informasi tersebut.

KESALAHAN #2: MEREKA TERBATAS

Dalam setiap negosiasi di mana rekan Anda bertindak goyah, ada kemungkinan jelas bahwa mereka memiliki hal-hal yang tidak dapat mereka lakukan tetapi tidak ingin diungkapkan.
Kendala seperti itu dapat membuat rekan yang paling waras tampak tidak rasional. Pihak lain mungkin tidak dapat melakukan sesuatu karena nasihat hukum, atau karena janji yang telah dibuat, atau bahkan untuk menghindari preseden.

Atau mereka mungkin tidak memiliki kekuatan untuk menutup kesepakatan.

Situasi terakhir itu adalah situasi yang dihadapi klien saya ketika dia mencoba mendapatkan Coca-Cola sebagai klien untuk perusahaan pemasarannya.

Pria itu telah menegosiasikan kesepakatan selama berbulan-bulan dan itu akan berlanjut hingga November. Dia takut jika dia tidak menutupnya sebelum tahun kalender berakhir dia harus menunggu Coca-Cola menetapkan anggaran baru dan dia mungkin kehilangan klien.

Masalahnya adalah kontaknya tiba-tiba berhenti merespons. Jadi kami memintanya untuk mengirimkan versi email klasik kami untuk nonresponder, yang *selalu* berhasil: "Apakah Anda sudah menyerah untuk menyelesaikan kesepakatan ini tahun ini?"

Kemudian sesuatu yang aneh terjadi. Kontak Coca-Cola *tidak* menanggapi email yang sempurna. Ada apa?

Ini secara dangkal sangat tidak rasional, tetapi kontak itu adalah orang yang jujur sampai saat itu. Kami memberi tahu klien kami bahwa ini hanya bisa berarti satu hal: bahwa orang tersebut *telah* menyerah untuk menutup kesepakatan pada akhir tahun, tetapi dia tidak mau mengakuinya. Harus ada beberapa kendala.

Dengan pengetahuan ini, kami meminta klien kami menggali lebih dalam. Setelah setumpuk

Machine Translated by Google

panggilan telepon dan email dia melacak seseorang yang mengetahui kontaknya. Dan ternyata kami benar: divisi kontak telah mengalami kekacauan selama berminggu-minggu, dan di tengah pertikaian perusahaan dia benar-benar kehilangan pengaruh. Tak heran, ia malu mengakuinya. Itu sebabnya dia menghindari klien saya.

Sederhananya, dia memiliki kendala besar.

KESALAHAN #3: MEREKA MEMILIKI MINAT LAIN

Pikirkan kembali William Griffin, orang pertama yang membunuh sandera pada tenggat waktu.

Apa yang tidak diketahui oleh negosiator FBI dan polisi di tempat kejadian adalah bahwa minat utamanya bukanlah menegosiasikan kesepakatan untuk membebaskan para sandera demi uang. Dia ingin dibunuh oleh polisi. Seandainya mereka mampu menggali minat yang tersembunyi itu, mereka mungkin dapat menghindari sebagian dari tragedi hari itu.

Kehadiran kepentingan tersembunyi tidak jarang seperti yang Anda bayangkan. Rekan Anda akan sering menolak tawaran karena alasan yang tidak ada hubungannya dengan kelebihan mereka.

Seorang klien mungkin menunda membeli produk Anda sehingga tahun kalender mereka ditutup sebelum faktur masuk, meningkatkan peluangnya untuk promosi. Atau seorang karyawan mungkin berhenti di tengah-tengah proyek pembuatan karier, tepat sebelum musim bonus, karena dia mengetahui bahwa rekan kerjanya menghasilkan lebih banyak uang. Bagi karyawan itu, keadilan sama menariknya dengan uang.

Apa pun kekhususan situasinya, orang-orang ini tidak bertindak secara irasional. Mereka hanya memenuhi kebutuhan dan keinginan yang belum Anda mengerti, seperti apa dunia menurut mereka berdasarkan aturan mereka sendiri. Tugas Anda adalah mengungkap Black Swans ini.

Seperti yang telah kita lihat, ketika Anda menyadari bahwa rekan Anda tidak irasional, tetapi hanya kurang informasi, terkekang, atau mematuhi kepentingan yang belum Anda ketahui, bidang pergerakan Anda akan sangat meluas. Dan itu memungkinkan Anda untuk bernegosiasi dengan lebih efektif.

Berikut adalah beberapa cara untuk menggali Angsa Hitam yang kuat ini:

DAPATKAN WAKTU

WAJAH Angsa hitam sangat sulit ditemukan jika Anda tidak benar-benar ada di meja.

Tidak peduli berapa banyak penelitian yang Anda lakukan, hanya ada beberapa informasi yang Anda miliki tidak akan mengetahuinya kecuali Anda duduk berhadap-hadapan.

Machine Translated by Google

Saat ini, banyak anak muda melakukan hampir semua hal melalui email. Itu hanya bagaimana hal-hal dilakukan. Tetapi sangat sulit untuk menemukan Black Swans dengan email karena alasan sederhana bahwa, meskipun Anda menjatuhkan rekan Anda dari tambatan mereka dengan label yang bagus dan pertanyaan yang disesuaikan, email memberi mereka terlalu banyak waktu untuk berpikir dan memusatkan diri untuk menghindari mengungkapkan terlalu banyak.

Selain itu, email tidak mengizinkan efek nada suara, dan tidak memungkinkan Anda membaca bagian nonverbal dari tanggapan lawan bicara Anda (ingat 38-7-55).

Sekarang mari kita kembali ke kisah klien saya yang mencoba mendapatkan Coca-Cola seorang klien, hanya untuk mengetahui bahwa kontaknya di perusahaan telah dikesampingkan.

Saya menyadari bahwa satu-satunya cara klien saya mendapatkan kesepakatan dengan Coca-Cola adalah dengan membuat kontaknya mengakui bahwa dia tidak berguna untuk situasi tersebut dan meneruskan klien saya ke eksekutif yang tepat. Tapi tidak mungkin orang ini mau melakukan itu, karena dia masih membayangkan dirinya bisa menjadi penting.

Jadi saya memberi tahu klien saya untuk mengeluarkan kontaknya dari kompleks Coca-Cola. “Kau harus mengajaknya makan malam. Anda akan berkata, 'Apakah ide yang buruk bagi saya untuk membawa Anda ke restoran steak favorit Anda dan kami hanya tertawa sedikit, dan kami tidak membicarakan bisnis?'"

Idenya adalah bahwa apa pun alasannya—entah kontak merasa malu, atau tidak menyukai klien saya, atau sekadar tidak ingin mendiskusikan situasinya—satu-satunya cara agar proses itu maju adalah melalui interaksi manusia secara langsung.

Jadi klien saya mengeluarkan orang ini untuk makan malam dan seperti yang dijanjikan dia tidak membicarakan bisnis. Tetapi tidak mungkin untuk tidak membicarakannya, dan hanya karena klien saya membuat interaksi tatap muka pribadi, kontak tersebut mengakui bahwa dia adalah orang yang salah. Dia mengakui bahwa divisinya berantakan dan dia harus menyerahkan sesuatu kepada orang lain untuk menyelesaikan kesepakatan.

Dan dia melakukannya. Butuh lebih dari satu tahun untuk menandatangani kesepakatan, tetapi mereka melakukannya.

Amati Momen Tanpa Penjagaan Meskipun Anda harus mendapatkan waktu tatap muka, rapat bisnis formal, pertemuan terstruktur, dan sesi negosiasi terencana sering kali merupakan jenis waktu tatap muka yang paling tidak terbuka karena ini adalah saat-saat ketika orang-orang paling terlindungi.

Berburu Angsa Hitam juga efektif pada saat-saat yang tidak dijaga di pinggiran, baik saat makan seperti yang dilakukan klien saya dengan kontak Coca-Cola, atau saat-saat relaksasi singkat sebelum atau setelah interaksi formal.

Selama rapat bisnis biasa, beberapa menit pertama, sebelum Anda benar-benar melakukannya

Machine Translated by Google

turun ke bisnis, dan beberapa saat terakhir, saat semua orang pergi, sering kali memberi tahu Anda lebih banyak tentang sisi lain daripada apa pun di antaranya. Itu sebabnya reporter memiliki kredo untuk tidak pernah mematikan perekam mereka: Anda selalu mendapatkan hal terbaik di awal dan di akhir wawancara.

Perhatikan juga rekan Anda selama interupsi, pertukaran aneh, atau apa pun yang mengganggu aliran. Ketika seseorang melanggar peringkat, fasad orang akan retak sedikit. Hanya dengan memperhatikan retakan siapa dan bagaimana orang lain merespons secara verbal dan nonverbal dapat mengungkapkan tambang emas.

KETIKA TIDAK MAU, ADA SEN YANG HARUS DIBUAT

Siswa sering bertanya kepada saya apakah Angsa Hitam adalah jenis informasi khusus atau jenis apa pun yang membantu. Saya selalu menjawab bahwa itu adalah sesuatu yang tidak Anda ketahui yang mengubah banyak hal.

Untuk mendorong pulang ini, inilah kisah salah satu mahasiswa MBA saya yang magang di sebuah perusahaan real estat ekuitas swasta di Washington. Dihadapkan dengan tindakan dari rekannya yang tidak lulus uji akal, dia dengan polosnya memunculkan salah satu Angsa Hitam terhebat yang pernah saya lihat selama bertahun-tahun dengan menggunakan label.

Murid saya telah melakukan uji tuntas pada target potensial ketika kepala sekolah di firma tersebut memintanya untuk menyelidiki properti serba guna di jantung kota Charleston, Carolina Selatan. Dia tidak punya pengalaman di pasar Charleston, jadi dia menelepon broker yang menjual properti dan meminta paket pemasaran.

Setelah membahas kesepakatan dan pasar, murid saya dan atasannya memutuskan bahwa harga yang diminta sebesar $4,3 juta adalah terlalu tinggi sekitar $450.000. Saat itu, murid saya menelepon broker lagi untuk membahas harga dan langkah selanjutnya.

Setelah berbasa-basi, broker bertanya kepada siswa saya apa pendapatnya tentang properti itu.

“Sepertinya properti yang menarik,” katanya. “Sayangnya, kami tidak mengetahui fundamental pasar. Kami menyukai pusat kota dan King Street pada khususnya, tetapi kami memiliki banyak pertanyaan.”

Pialang itu kemudian memberi tahu dia bahwa dia telah berkecimpung di pasar selama lebih dari lima belas tahun, jadi dia mendapat informasi yang baik. Pada titik ini, siswa saya beralih ke **pertanyaan "Bagaimana" dan "Apa" yang dikalibrasi** untuk mengumpulkan informasi dan menilai keterampilan broker.

“Hebat,” kata murid saya. “Pertama dan terpenting, bagaimana kabar Charleston terpengaruh oleh penurunan ekonomi?”

Pialang menjawab dengan jawaban terperinci, mengutip contoh spesifik pasar

Machine Translated by Google

peningkatan. Dalam prosesnya, dia menunjukkan kepada murid saya bahwa dia sangat berpengetahuan.

"Sepertinya aku berada di tangan yang baik!" katanya, **menggunakan label untuk membangun empati.** “Pertanyaan selanjutnya: Tingkat kapitalisasi seperti apa yang dapat diharapkan dalam jenis bangunan ini?”

Melalui bolak-balik berikutnya, siswa saya mengetahui bahwa pemilik dapat mengharapkan tarif 6 hingga 7 persen karena gedung seperti ini populer di kalangan siswa di universitas setempat, sekolah yang sedang berkembang di mana 60 persen siswanya tinggal di luar kampus.

Dia juga belajar bahwa akan sangat mahal—jika bukan tidak mungkin secara fisik—untuk membeli tanah di dekatnya dan membangun gedung serupa. Dalam lima tahun terakhir tidak ada yang membangun di jalan karena aturan pelestarian bersejarah. Bahkan jika mereka dapat membeli tanah, broker tersebut mengatakan bangunan serupa akan menelan biaya $2,5 juta hanya dalam konstruksi.

“Bangunan ini dalam kondisi sangat baik, terutama dibandingkan dengan opsi lainnya tersedia untuk siswa, ”kata broker.

“Sepertinya bangunan ini lebih berfungsi sebagai asrama yang dimuliakan daripada bangunan multi-keluarga klasik,” kata siswa saya, **menggunakan label untuk mengekstrak lebih banyak informasi.**

Dan dia mendapatkannya.

"Untungnya dan sayangnya, ya," kata broker itu. “Hunian secara historis seratus persen dan itu adalah sapi perah, tetapi para siswa bertindak seperti mahasiswa . . . ”

Sebuah bola lampu menyala di kepala siswa saya: ada sesuatu yang aneh sedang terjadi. Jika itu adalah sapi perah, **mengapa seseorang menjual gedung yang 100 persen ditempati yang terletak di sebelah kampus yang sedang berkembang di kota yang makmur?** Itu tidak rasional dengan ukuran apa pun. Sedikit bingung tetapi masih dalam pola pikir negosiasi, siswa saya membuat label. Secara tidak sengaja dia **salah mengartikan situasi,** memicu broker untuk mengoreksinya dan mengungkap Black Swan.

“Jika dia menjual sapi perah seperti itu, sepertinya penjual harus memilikinya keraguan tentang fundamental pasar di masa depan,” katanya.

"Yah," katanya, "penjual memiliki beberapa properti yang lebih sulit di Atlanta dan Savannah, jadi dia harus keluar dari properti ini untuk membayar kembali hipotek lainnya."

Bingo! Dengan itu, murid saya telah menemukan **Black Swan yang fantastis.** Itu penjual **mengalami kendala** yang, sampai saat itu, belum diketahui.

Murid saya membisukan broker ketika dia menjelaskan properti lain dan menggunakan momen itu untuk mendiskusikan harga dengan bosnya. **Dia dengan cepat memberinya lampu hijau untuk membuat tawaran lowball — jangkar ekstrim — untuk mencoba menariknya**

Machine Translated by Google

broker seminimal mungkin.

Setelah menanyai broker apakah penjual bersedia menutup dengan cepat, dan mendapat jawaban "ya", siswa saya menetapkan jangkarnya.

"Saya pikir saya sudah cukup mendengar," katanya. "Kami bersedia menawarkan $3,4 juta."

"Oke," jawab broker itu. “Itu jauh di bawah harga yang diminta.
Namun, saya dapat membawa penawaran tersebut ke penjual dan melihat apa yang dia pikirkan.”

Belakangan hari itu, broker kembali dengan penawaran balasan. Penjual mengatakan kepadanya bahwa jumlahnya terlalu rendah, tetapi dia bersedia mengambil $3,7 juta. Murid saya hampir tidak bisa menahan diri agar tidak jatuh dari kursinya; tawaran balasan lebih rendah dari tujuannya. Namun, alih-alih melompat pada jumlahnya—dan mengambil risiko meninggalkan nilai di atas meja dengan **kesepakatan yang menguntungkan—** siswa saya mendorong lebih jauh. **Dia berkata "Tidak" tanpa menggunakan kata itu.**

“Itu lebih dekat dengan nilai yang kami yakini,” katanya, “tetapi kami tidak bisa dengan hati nurani yang baik membayar lebih dari $3,55 juta.”

(Belakangan, murid saya memberi tahu saya—dan saya setuju—bahwa dia seharusnya menggunakan **label atau pertanyaan terkalibrasi** di sini untuk mendorong broker agar menawar melawan dirinya sendiri. tawar-menawar.)

"Saya hanya berwenang turun menjadi $3,6 juta," jawab sang pialang, dengan jelas menunjukkan bahwa dia tidak pernah mengikuti kelas negosiasi yang mengajarkan **model Ackerman dan cara berputar ke persyaratan untuk menghindari tawar-menawar.**

Bos siswa saya memberi isyarat kepadanya bahwa $3,6 juta berhasil dan dia menyetujui harganya.

Saya telah membahas beberapa teknik yang digunakan siswa saya untuk menegosiasikan banyak hal secara efektif untuk perusahaannya, mulai dari **penggunaan label dan pertanyaan terkalibrasi hingga penyelidikan batasan untuk menggali Angsa Hitam yang indah.** Perlu juga dicatat bahwa siswa saya melakukan banyak pekerjaan sebelumnya dan telah menyiapkan label dan pertanyaan sehingga dia siap untuk terjun ke Black Swan ketika broker menawarkannya.

Begitu dia tahu bahwa penjual sedang mencoba mendapatkan uang dari gedung ini untuk melunasi hipotek yang berkinerja buruk, dia tahu bahwa waktu itu penting.

Tentu saja, selalu ada ruang untuk perbaikan. Setelah itu murid saya memberi tahu saya bahwa dia berharap dia tidak menolak tawaran itu begitu cepat dan malah menggunakan kesempatan itu untuk mendiskusikan properti lainnya. Dia mungkin telah menemukan lebih banyak peluang investasi dalam portofolio penjual.

Machine Translated by Google

Selain itu, dia berpotensi membangun lebih banyak **empati** dan menggoda lebih banyak hal yang tidak diketahui yang tidak diketahui dengan label atau pertanyaan terkalibrasi seperti "Pasar apa yang menurut Anda sulit saat ini?" Bahkan mungkin sempat **face time dengan penjualnya langsung.**

Tetap saja, bagus sekali!

MENGATASI KETAKUTAN DAN BELAJAR UNTUK MENDAPATKAN APA YANG ANDA INGINKAN KELUAR DARI HIDUP

Orang pada umumnya takut akan konflik, jadi mereka menghindari argumen yang berguna karena takut nadanya akan meningkat menjadi serangan pribadi yang tidak dapat mereka tangani. Orang-orang yang memiliki hubungan dekat sering kali menghindari membuat kepentingan mereka diketahui dan malah berkompromi untuk menghindari dianggap serakah atau mementingkan diri sendiri. Mereka melipat, mereka menjadi pahit, dan mereka tumbuh terpisah. Kita semua pernah mendengar tentang pernikahan yang berakhir dengan perceraian dan pasangan tersebut tidak pernah bertengkar.

Keluarga hanyalah versi ekstrem dari semua bagian umat manusia, dari pemerintahan hingga bisnis. Kecuali beberapa hal alami, semua orang membenci negosiasi pada awalnya. Tangan Anda berkeringat, pertarungan-atau-penerbangan Anda dimulai (dengan penekanan kuat pada *penerbangan),* dan pikiran Anda melayang-layang dengan mabuk.

Dorongan alami pertama bagi sebagian besar dari kita adalah ketakutan, menyerah, lari. Gagasan membuang jangkar ekstrem saja sudah traumatis. Itulah mengapa kesepakatan menang-menang adalah norma di dapur dan di ruang rapat.

Tapi berhentilah dan pikirkan tentang itu. Apakah kita *benar-benar* takut pada pria di seberang meja? Saya dapat berjanji kepada Anda bahwa, dengan sangat sedikit pengecualian, dia tidak akan menjangkau dan memukul Anda.

Tidak, telapak tangan kita yang berkeringat hanyalah ekspresi dari rasa takut fisiologis, beberapa neuron yang memicu kegembiraan muncul karena sesuatu yang lebih mendasar: keinginan bawaan manusia untuk bergaul dengan anggota suku lainnya. Bukan orang di seberang meja yang membuat kita takut: konflik itu sendiri.

Jika buku ini hanya menyelesaikan satu hal, saya harap ini membuat Anda mengatasi ketakutan akan konflik dan mendorong Anda untuk menavigasinya dengan empati. Jika Anda ingin menjadi hebat dalam segala hal—negosiator hebat, manajer hebat, suami hebat, istri hebat—Anda harus melakukan itu. Anda harus mengabaikan jin kecil yang menyuruh Anda menyerah, hanya untuk bergaul—serta jin lain yang menyuruh Anda mengamuk dan membentak.

Anda harus merangkul konflik yang teratur dan bijaksana sebagai dasar negosiasi yang efektif—dan kehidupan. Harap diingat bahwa penekanan kami

Machine Translated by Google

di seluruh buku ini adalah bahwa musuh adalah situasinya dan bahwa orang yang tampaknya berkonflik dengan Anda sebenarnya adalah pasangan Anda.

Lebih dari sedikit penelitian telah menunjukkan bahwa konflik yang tulus dan jujur antara orang-orang mengenai tujuan mereka benar-benar membantu mendorong proses penyelesaian masalah dengan cara kolaboratif. Negosiator yang terampil memiliki bakat untuk menggunakan konflik agar negosiasi tetap berjalan tanpa tersandung ke dalam pertempuran pribadi.

Ingat, mendorong keras untuk apa yang Anda yakini tidak egois. Itu bukan intimidasi. Ini tidak hanya membantu Anda. Amigdala Anda, bagian otak yang memproses rasa takut, akan mencoba meyakinkan Anda untuk menyerah, melarikan diri, karena orang lain benar, atau Anda kejam.

Tetapi jika Anda adalah orang yang jujur dan sopan yang mencari hasil yang masuk akal, Anda dapat mengabaikan amigdala.

Dengan gaya negosiasi yang diajarkan dalam buku ini—pencarian empatik yang terobsesi dengan informasi untuk kesepakatan terbaik—Anda mencoba menemukan nilai, titik. Bukan untuk mempersenjatai atau mempermalukan.

Saat Anda mengajukan pertanyaan terkalibrasi, ya, Anda memimpin rekan Anda ke tujuan Anda. Tetapi Anda juga mengarahkan mereka untuk memeriksa dan mengartikulasikan apa yang mereka inginkan dan mengapa serta bagaimana mereka dapat mencapainya. Anda menuntut kreativitas mereka, dan karena itu mendorong mereka menuju solusi kolaboratif.

Ketika saya membeli 4Runner merah saya, tidak diragukan lagi saya mengecewakan penjual dengan memberinya gaji yang lebih kecil dari yang dia inginkan. Tetapi saya membantunya mencapai kuotanya, dan tidak diragukan lagi saya membayar lebih untuk truk itu daripada yang dibayar oleh lot mobil Toyota. Jika semua yang saya inginkan adalah untuk "menang", untuk mempermalukan, saya akan mencurinya.

Jadi saya akan meninggalkan Anda dengan satu permintaan: Apakah itu di kantor atau di meja makan keluarga, jangan menghindari konflik yang jujur dan jelas. Ini akan memberi Anda harga mobil terbaik, gaji lebih tinggi, dan sumbangan terbesar. Itu juga akan menyelamatkan pernikahan Anda, persahabatan Anda, dan keluarga Anda.

Seseorang hanya bisa menjadi negosiator yang luar biasa, dan orang yang hebat, dengan mendengarkan dan berbicara secara jelas dan empati; dengan memperlakukan rekan kerja—dan diri sendiri—dengan bermartabat dan hormat; dan yang terpenting dengan bersikap jujur tentang apa yang diinginkan dan apa yang dapat—dan tidak dapat—dilakukan. Setiap negosiasi, setiap percakapan, setiap momen kehidupan, merupakan rangkaian konflik kecil yang jika dikelola dengan baik, dapat memunculkan keindahan kreatif.

Rangkullah mereka.

PELAJARAN KUNCI

Machine Translated by Google

Apa yang tidak kita ketahui dapat membunuh kita atau kesepakatan kita. Namun mengungkapnya dapat sepenuhnya mengubah jalannya negosiasi dan memberi kita kesuksesan yang tidak terduga.

Namun, menemukan Angsa Hitam— *hal-hal tak dikenal yang kuat itu*— secara intrinsik sulit, karena alasan sederhana bahwa kita tidak tahu pertanyaan yang harus diajukan. Karena kita tidak tahu apa harta karun itu, kita tidak tahu di mana harus menggali.

Berikut adalah beberapa teknik terbaik untuk menyingkirkan Angsa Hitam—dan mengeksploitasinya. Ingat, rekan Anda mungkin bahkan tidak tahu betapa pentingnya informasi itu, atau bahkan mereka tidak boleh mengungkapkannya. Jadi teruslah mendorong, menyelidiki, dan mengumpulkan informasi.

ÿ Biarkan apa yang Anda ketahui—yang Anda *ketahui—membimbing* Anda tetapi tidak membutakan Anda. Setiap kasing adalah baru, jadi tetaplah fleksibel dan mudah beradaptasi. Ingat krisis bank Griffin: tidak ada penyandera yang membunuh sandera pada tenggat waktu, sampai dia melakukannya.

ÿ Black Swans adalah pengganda leverage. Ingat tiga jenis daya ungkit: positif (kemampuan untuk memberikan apa yang diinginkan seseorang); negatif (kemampuan untuk menyakiti seseorang); dan normatif (menggunakan norma rekan Anda untuk membawa mereka berkeliling).

ÿ Berusahalah untuk memahami "agama" pihak lain. Menggali pandangan dunia secara inheren berarti bergerak di luar meja perundingan dan ke dalam kehidupan, emosional dan sebaliknya, rekan Anda.
Di situlah Black Swan tinggal.

ÿ Tinjau semua yang Anda dengar dari rekan Anda. Anda tidak akan mendengar semuanya untuk pertama kali, jadi periksa kembali. Bandingkan catatan dengan anggota tim. Gunakan pendengar cadangan yang tugasnya mendengarkan yang tersirat. Mereka akan mendengar hal-hal yang Anda lewatkan.

ÿ Eksploitasi prinsip kesamaan. Orang lebih cenderung mengakui seseorang yang memiliki kesamaan budaya dengan mereka, jadi gali apa yang membuat mereka tergerak dan tunjukkan bahwa Anda memiliki kesamaan.

ÿ Ketika seseorang tampak tidak rasional atau gila, kemungkinan besar mereka tidak. Menghadapi situasi ini, cari kendala, keinginan tersembunyi, dan informasi buruk.

Machine Translated by Google

ÿ Dapatkan waktu tatap muka dengan rekan Anda. Sepuluh menit waktu bertatap muka sering mengungkapkan lebih dari hari-hari penelitian. Berikan perhatian khusus pada komunikasi verbal dan nonverbal rekan Anda pada saat-saat yang tidak dijaga—di awal dan akhir sesi atau ketika seseorang mengatakan sesuatu yang tidak sesuai.

Machine Translated by Google

UCAPAN TERIMA KASIH

Buku ini tidak akan terwujud tanpa bantuan putra saya, Brandon.

Brandon telah terlibat dalam membantu saya membentuk dan menciptakan ide-ide ini sejak saya mulai mengajar di Universitas Georgetown. Dia awalnya hanya ada di sana untuk merekam video kelas, tetapi dia juga memberi saya umpan balik tentang bagaimana prosesnya dan apa yang berhasil. Agar adil, dia sebenarnya sudah bernegosiasi dengan saya sejak dia berusia dua tahun. Saya pikir saya sudah tahu bahwa sejak saya tahu dia menggunakan empati untuk keluar dari masalah dengan wakil kepala sekolahnya di sekolah menengah. Dalam pertemuan pertama saya dengan rekan penulis saya yang brilian, Tahl Raz, Brandon ada di sana untuk menjaga aliran informasi tetap berjalan saat Tahl menyerapnya. Dalam panggilan konferensi kemajuan pertama dengan penerbit saya yang luar biasa, Hollis Heimbouch, Hollis bertanya tentang peran Brandon dan Tahl berkata bahwa membawa Brandon seperti memiliki Chris lain di ruangan itu. Brandon sangat diperlukan.

Tahl Raz adalah seorang jenius. Siapa pun yang menulis buku bisnis tanpa dia belum mencapai sejauh yang mereka bisa. Sesederhana itu. Aku tidak percaya seberapa pintar dia atau seberapa cepat dia mendapatkannya. Dia adalah seniman penulis bisnis sejati. Dia juga orang yang hebat.

Steve Ross, agen saya, adalah orang yang berintegritas dan sempurna untuk buku ini. Dia memiliki pengetahuan industri yang hebat dan mewujudkan buku ini. Saya bersyukur bisa mengenalnya.

Batu Hollis Heimbouch! Saya senang dia memimpin tim HarperCollins dan cukup percaya pada buku ini untuk membelinya. Terima kasih, Hollis.

Terima kasih, Maya Stevenson, telah datang ke tim Black Swan dan menyatukan kami. Kami melangkah lebih jauh karena Anda.

Sheila Heen dan John Richardson adalah dua orang yang luar biasa. Merekalah yang benar-benar membuka jalan untuk menunjukkan bahwa ide negosiasi penyanderaan ini termasuk dalam dunia bisnis. Sheila adalah guru saya di Harvard Law School. Dia mengilhami saya dengan bagaimana dia mengajar dan siapa dia. Dia meminta saya untuk mengajar bersamanya dua tahun kemudian. John meminta saya untuk mengajar Negosiasi Bisnis Internasional di

Machine Translated by Google

Harvard bersamanya setahun setelah itu. Dia membimbing saya melalui proses itu, yang mengarah pada kesempatan untuk menjadi tambahan di Georgetown. Ketika tidak ada yang terjadi pada saya, John dan Sheila ada di sana. Tanpa mereka saya tidak tahu di mana saya akan berada. Terima kasih semuanya.

Gary Noesner adalah mentor saya di FBI. Dia menginspirasi dan membuat ulang dunia negosiasi sandera (dengan bantuan timnya di Crisis Negotiation Unit—CNU). Dia mendukung saya dalam apa pun yang ingin saya lakukan. Dia menjadikanku negosiator penculikan internasional pimpinan FBI. Saya dapat menelepon Gary pada pukul lima pagi dan memberi tahu dia bahwa saya akan naik pesawat dalam tiga jam untuk pergi ke penculikan dan dia akan berkata, "Pergilah." Dukungannya tidak pernah goyah. Di CNU, dia mengumpulkan kumpulan negosiator sandera paling berbakat yang pernah dikumpulkan. CNU mencapai puncaknya ketika kami berada di sana. Tak satu pun dari kami yang tahu betapa beruntungnya kami. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suarez, Dennis Braiden, Neil Purtell, dan Steve Romano semuanya bintang rock. Saya belajar dari kalian semua. Aku tidak percaya apa yang Chuck terima dariku sebagai rekanku. Dennis adalah seorang mentor dan teman baik. Saya terus berselisih dengan Vince dan tumbuh karena bakatnya.

Semua orang yang berada di Tim Negosiasi Insiden Kritis FBI selama
waktu itu mengajari saya juga. Terima kasih.

Tommy Corrigan dan John Liguori adalah saudara laki-laki saya ketika saya berada di New York City. Kami bertiga melakukan hal-hal luar biasa bersama. Saya terinspirasi oleh ingatan Tommy Corrigan hingga hari ini. Saya mendapat hak istimewa untuk menjadi anggota Satuan Tugas Teroris Gabungan. Kami melawan kejahatan. Richie DeFilippo dan Charlie Beaudoin adalah wingman yang luar biasa di Crisis Negotiation Team. Terima kasih atas semua yang Anda ajarkan kepada saya.

Hugh McGowan dan Bob Louden dari Tim Negosiasi Penyanderaan NYPD berbagi kebijaksanaan mereka dengan saya. Kalian berdua telah menjadi aset yang sangat diperlukan dalam dunia negosiasi sandera. Terima kasih.

Derek Gaunt telah menjadi wingman yang hebat di wilayah metropolitan Washington, DC. Derek mengerti. Terima kasih, Derek. Kathy Ellingsworth dan mendiang suaminya, Bill, telah menjadi sahabat karib dan papan suara selama bertahun-tahun. Saya berterima kasih atas dukungan dan persahabatan Anda.

Tom Strentz adalah bapak baptis dari program negosiasi sandera/krisis FBI
dan telah menjadi teman yang tak tergoyahkan. Aku tidak percaya dia masih menerima teleponku.

Murid-murid saya di Georgetown dan USC terus membuktikan bahwa ide-ide ini bekerja di mana-mana. Lebih dari satu siswa berhenti bernapas ketika saya melihat mereka dan berkata, "Saya butuh mobil dalam enam puluh detik atau dia mati." Terimakasih telah datang

Machine Translated by Google

bersama untuk perjalanan. Georgetown dan USC keduanya merupakan tempat yang fenomenal untuk mengajar. Keduanya benar-benar berdedikasi untuk pendidikan tinggi, standar akademik tertinggi, dan kesuksesan siswa mereka.

Para sandera dan keluarga mereka yang mengizinkan saya masuk selama jam-jam tergelap mereka untuk mencoba membantu semuanya adalah orang-orang yang diberkati. Saya bersyukur masih berhubungan dengan beberapa dari Anda hari ini. Kebijaksanaan apa yang ada di alam semesta yang memutuskan bahwa jalan Anda diperlukan, saya tidak mengerti. Saya diberkati oleh kasih karunia Anda. (Saya membutuhkan semua bantuan yang bisa saya dapatkan.)

Machine Translated by Google

LAMPIRAN

SIAPKAN NEGOSIASI SATU LEMBAR

Negosiasi adalah penyelidikan psikologis. Anda dapat memperoleh tingkat kepercayaan diri untuk melakukan penyelidikan semacam itu dengan latihan persiapan sederhana yang kami sarankan untuk dilakukan oleh semua klien kami. Pada dasarnya, ini adalah daftar alat utama yang Anda antisipasi untuk digunakan, seperti label dan pertanyaan terkalibrasi, yang disesuaikan dengan negosiasi tertentu.

Ketika tekanan sedang berlangsung, Anda tidak mengambil kesempatan itu—Anda jatuh ke tangan Anda sendiri tingkat persiapan tertinggi.

Satu catatan peringatan sebelum masuk lebih dalam pada latihan ini: beberapa pakar negosiasi memuja persiapan sedemikian rupa sehingga mereka menyarankan orang untuk membuat skrip yang setara dengan yang telah ditentukan sebelumnya tentang bagaimana negosiasi akan terungkap dan bentuk serta substansi yang tepat dari kesepakatan tersebut. pada. Sekarang, setelah membaca sejauh ini, Anda akan mengerti mengapa itu adalah tugas yang bodoh. Pendekatan seperti itu tidak hanya akan membuat Anda kurang gesit dan kreatif di meja, tetapi juga akan membuat Anda lebih rentan terhadap mereka yang ada.

Berdasarkan pengalaman perusahaan saya, saya percaya bahwa persiapan awal yang baik untuk setiap negosiasi menghasilkan setidaknya tingkat pengembalian 7:1 tepat waktu untuk menegosiasi ulang kesepakatan atau mengklarifikasi implementasi.

Dalam industri hiburan, mereka memiliki satu dokumen yang merangkum produk untuk publisitas dan penjualan yang mereka sebut "satu lembar". Sejalan dengan itu, kami ingin menghasilkan "satu lembar" negosiasi yang merangkum alat yang akan kami gunakan.

Ini akan memiliki lima bagian pendek

BAGIAN I: TUJUAN

Pikirkan skenario terbaik/ terburuk tetapi hanya tuliskan tujuan spesifik yang mewakili kasus terbaik.

Biasanya, pakar negosiasi akan memberi tahu Anda untuk bersiap dengan membuat daftar: milik Anda

Machine Translated by Google

garis bawah; apa yang benar-benar Anda inginkan; bagaimana Anda akan mencoba untuk sampai ke sana; dan berlawanan dengan argumen rekan Anda.

Tetapi persiapan tipikal ini gagal dalam banyak hal. Ini tidak imajinatif dan mengarah pada dinamika tawar-menawar yang dapat diprediksi dari penawaran/penawaran balik/pertemuan di tengah.
Dengan kata lain, mendapatkan hasil, tetapi seringkali biasa-biasa saja.

Inti dari dinamika persiapan tradisional—dan kelemahan terbesarnya—adalah sesuatu yang disebut BATNA.

Roger Fisher dan William Ury menciptakan istilah tersebut dalam buku terlaris tahun 1981 mereka, *Getting to Yes,* dan itu singkatan dari Best Alternative To a Negotiated Agreement.
Pada dasarnya, ini adalah opsi terbaik yang Anda miliki jika negosiasi gagal. Pilihan terakhir Anda.
Katakanlah Anda berada di tempat parkir mobil yang mencoba menjual BMW seri 3 lama Anda. Jika Anda sudah memiliki dealer lain yang memberi Anda penawaran tertulis sebesar $10.000, itu adalah BATNA Anda.

Masalahnya adalah BATNA mengelabui negosiator untuk membidik rendah. Para peneliti telah menemukan bahwa manusia memiliki kapasitas terbatas untuk tetap fokus dalam situasi yang kompleks dan penuh tekanan seperti negosiasi. Jadi, begitu negosiasi berlangsung, kita cenderung condong ke titik fokus yang paling penting secara psikologis bagi kita.

Dalam konteks itu, terobsesi pada BATNA mengubahnya menjadi target Anda, dan dengan demikian menetapkan batas atas dari apa yang akan Anda minta. Setelah Anda menghabiskan berjam-jam di BATNA, Anda secara mental mengakui segala sesuatu di luarnya.

Tuhan tahu membidik rendah itu menggoda. Harga diri adalah faktor besar dalam negosiasi, dan banyak orang menetapkan tujuan sederhana untuk melindunginya. Lebih mudah untuk mengklaim kemenangan saat Anda membidik rendah. Itulah mengapa beberapa ahli negosiasi mengatakan bahwa banyak orang yang mengira mereka memiliki tujuan "menang-menang" sebenarnya memiliki mentalitas "pengecut-menang". Negosiator "pengecut-menang" berfokus pada intinya, dan di situlah mereka berakhir.

Jadi jika BATNA bukan pusat perhatian Anda, apa yang seharusnya?

Saya memberi tahu klien saya bahwa sebagai bagian dari persiapan mereka, mereka harus memikirkan hasil yang ekstrem: terbaik *dan* terburuk. Jika kedua ujungnya tertutup, Anda akan siap untuk apa pun. Jadi ketahuilah apa yang tidak dapat Anda terima dan miliki gagasan tentang hasil kasus terbaik, tetapi perlu diingat bahwa karena masih ada informasi yang harus diperoleh dari pihak lain, sangat mungkin kasus terbaik bahkan lebih baik daripada yang Anda ketahui.

Ingat, jangan pernah terlalu yakin dengan apa yang Anda inginkan sehingga Anda tidak akan mengambil sesuatu yang lebih baik. Setelah Anda memiliki fleksibilitas di garis depan pikiran Anda, Anda

Machine Translated by Google

bernegosiasi dengan pola pikir pemenang.

Katakanlah Anda menjual speaker lama karena Anda membutuhkan $100 untuk membeli perangkat baru. Jika Anda berkonsentrasi pada minimum $100, Anda akan santai ketika mendengar angka itu dan itulah yang akan Anda dapatkan. Tetapi jika Anda tahu bahwa mereka dijual di toko audio bekas seharga $140, Anda dapat menetapkan sasaran kelas atas sebesar $150, sambil tetap terbuka untuk hal-hal yang lebih baik.

Sekarang, sementara saya menasihati untuk memikirkan rentang terbaik/terburuk untuk memberi klien saya keamanan beberapa struktur, ketika sampai pada apa yang sebenarnya terjadi pada satu lembar Anda, saran saya adalah tetap berpegang pada tujuan kelas atas, seperti yang akan terjadi. memotivasi dan memfokuskan kekuatan psikologis Anda, mengarahkan Anda untuk berpikir bahwa Anda sedang menghadapi "kerugian" untuk jangka waktu apa pun yang gagal. Penelitian penetapan tujuan selama beberapa dekade menunjukkan dengan jelas bahwa orang yang menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, tetapi realistis akhirnya mendapatkan penawaran yang lebih baik daripada mereka yang tidak menetapkan tujuan atau hanya berusaha untuk melakukan yang terbaik.

Intinya: Orang yang mengharapkan lebih banyak (dan mengartikulasikannya) mendapatkan lebih banyak.

Berikut adalah empat langkah untuk menetapkan tujuan Anda:

ÿ Tetapkan tujuan yang optimis namun masuk akal dan definisikan dengan jelas.

ÿ Tuliskan.

ÿ Diskusikan tujuan Anda dengan seorang kolega (ini membuat Anda lebih sulit untuk menjadi lemah keluar).

ÿ Bawa tujuan tertulis ke dalam negosiasi.

BAGIAN II: RINGKASAN

Ringkas dan tulis hanya dalam beberapa kalimat fakta-fakta yang diketahui yang mengarah pada negosiasi.

Anda harus memiliki sesuatu untuk dibicarakan di luar penilaian egois tentang apa yang Anda inginkan. Dan Anda sebaiknya siap untuk menanggapi dengan empati taktis terhadap argumen rekan Anda; kecuali jika mereka tidak kompeten, pihak lain akan siap untuk memperdebatkan interpretasi fakta yang menguntungkan mereka.

Dapatkan di halaman yang sama di awal.

Anda harus menggambarkan dengan jelas letak tanah sebelum Anda dapat berpikir untuk bertindak dalam batas-batasnya. Kenapa kamu disana? Apa yang kamu inginkan? Apa yang mereka inginkan? Mengapa?

Machine Translated by Google

Anda harus dapat meringkas situasi dengan cara yang rekan Anda akan menjawab dengan "Itu benar." Jika tidak, Anda belum melakukannya dengan benar.

BAGIAN III: LABEL/TUDUAN AUDIT

Siapkan tiga sampai lima label untuk melakukan audit tuduhan.

Antisipasi bagaimana perasaan rekan Anda tentang fakta-fakta yang baru saja Anda rangkum ini. Buat daftar singkat tentang tuduhan apa pun yang mungkin mereka buat—tidak peduli betapa tidak adil atau konyolnya tuduhan itu. Kemudian ubah setiap tuduhan menjadi daftar tidak lebih dari lima label dan luangkan sedikit waktu untuk memainkannya.

Ada label isian yang dapat digunakan di hampir setiap situasi mengekstrak informasi dari rekan Anda, atau meredakan tuduhan: *berharga bagi*

Sepertinya _____ *Anda.*

Sepertinya kamu tidak suka _____.

Sepertinya Anda menghargai _____.

Sepertinya _____ *membuatnya lebih mudah.*

Sepertinya Anda enggan untuk Sebagai _____.

contoh, jika Anda mencoba untuk menegosiasikan kembali sewa apartemen untuk mengizinkan penyewa dan Anda tahu pemilik rumah menentang mereka, label yang Anda siapkan akan berada di baris “Sepertinya Anda 're not a fan of subletters” atau “Sepertinya Anda menginginkan stabilitas dengan penyewa Anda.”

BAGIAN IV: PERTANYAAN TERKALIBRASI

Persiapkan tiga hingga lima pertanyaan terkalibrasi untuk mengungkapkan nilai bagi Anda dan mitra Anda serta mengidentifikasi dan mengatasi pembunuh kesepakatan potensial.

Negosiator yang efektif melihat melewati posisi yang dinyatakan rekan mereka *(apa yang* dituntut partai) dan menyelidiki motivasi yang mendasarinya *(apa* yang membuat mereka menginginkan apa yang mereka inginkan). Motivasi adalah apa yang mereka khawatirkan dan apa yang mereka harapkan, bahkan nafsu.

Mencari tahu apa yang dikhawatirkan pihak lain terdengar sederhana, tetapi harapan dasar kita sebagai manusia tentang negosiasi sering kali menghalangi. Sebagian besar dari kita cenderung berasumsi bahwa kebutuhan pihak lain bertentangan dengan kebutuhan kita sendiri. Kita cenderung membatasi bidang pandang kita pada masalah dan masalah kita, dan lupa bahwa pihak lain memiliki masalah uniknya sendiri berdasarkan pandangan dunianya yang unik. Para negosiator yang hebat dapat mengatasi kebutaan ini dengan selalu ingin tahu tentang apa yang *sebenarnya* memotivasi pihak lain.

Machine Translated by Google

Penulis Harry Potter JK Rowling memiliki kutipan bagus yang merangkum konsep ini: “Anda harus menerima kenyataan orang lain. Anda berpikir bahwa kenyataan siap untuk dinegosiasikan, bahwa kami pikir itu adalah apa pun yang Anda katakan. Anda harus menerima bahwa kami sama nyatanya dengan Anda; Anda harus menerima bahwa Anda bukan Tuhan.”

Akan ada sekelompok kecil pertanyaan "Apa" dan "Bagaimana" yang Anda inginkan menemukan diri Anda menggunakan di hampir setiap situasi. Berikut ini beberapa di antaranya:

Apa yang ingin kita capai?

Bagaimana itu bermanfaat?

Apa masalah inti di sini?

Bagaimana hal itu mempengaruhi hal-hal?

Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi?

Bagaimana ini cocok dengan apa tujuannya?

PERTANYAAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI PEMBUNUH DEAL DI BELAKANG MEJA Ketika implementasi terjadi oleh komite, dukungan dari komite itu adalah kuncinya. Anda ingin menyesuaikan pertanyaan terkalibrasi Anda untuk mengidentifikasi dan menggali motivasi orang-orang di belakang meja, termasuk:

Bagaimana hal ini memengaruhi tim Anda yang lain?

Bagaimana kabar orang-orang yang tidak ikut panggilan ini?

Apa yang rekan Anda lihat sebagai tantangan utama mereka di bidang ini?

PERTANYAAN UNTUK MENGIDENTIFIKASI DAN MENYEBARKAN MASALAH DEAL-KILLING Pengaruh negosiasi internal sering berada pada orang-orang yang paling nyaman dengan hal-hal sebagaimana adanya. Perubahan mungkin membuat mereka terlihat seolah-olah mereka tidak melakukan tugasnya. Dilema Anda dalam negosiasi semacam itu adalah bagaimana membuat mereka terlihat baik dalam menghadapi perubahan itu.

Anda akan tergoda untuk berkonsentrasi pada uang, tetapi sisihkan dulu untuk saat ini. Persentase negosiasi yang sangat tinggi bergantung pada sesuatu di luar dolar dan sen. Seringkali mereka lebih berkaitan dengan harga diri, status, otonomi, dan kebutuhan nonfinansial lainnya.

Pikirkan tentang kerugian yang mereka rasakan. Jangan pernah lupa bahwa kerugian setidaknya menyakitkan dua kali lipat dari keuntungan yang setara.

Misalnya, orang di seberang meja mungkin ragu-ragu untuk memasang sistem akuntansi baru yang dia butuhkan (dan Anda menjualnya) karena dia tidak ingin mengacaukan apa pun sebelum tinjauan tahunannya dalam waktu empat bulan. Alih-alih menurunkan harga Anda, Anda dapat menawarkan untuk membantu membuat bosnya terkesan, dan melakukannya dengan aman, dengan berjanji akan menyelesaikan pemasangan dalam sembilan puluh hari, dijamin.

Machine Translated by Google

PERTANYAAN UNTUK MENGGUNAKAN MASALAH DEAL-KILLING *Apa yang kita hadapi di sini?*

Apa tantangan terbesar yang Anda hadapi?

Bagaimana membuat kesepakatan dengan kami memengaruhi banyak hal?

Apa yang terjadi jika Anda tidak melakukan apa-apa?

Apa yang tidak merugikan Anda?

Bagaimana membuat kesepakatan ini beresonansi dengan apa yang dibanggakan oleh perusahaan Anda?

Seringkali sangat efektif untuk menanyakan hal ini dalam kelompok yang terdiri dari dua atau tiga orang karena mereka cukup mirip sehingga membantu rekan Anda memikirkan hal yang sama dari sudut yang berbeda.

Setiap situasi itu unik, tentu saja, tetapi memilih perpaduan yang tepat dari pertanyaan-pertanyaan ini akan mengarahkan rekan Anda untuk mengungkapkan informasi tentang apa yang mereka inginkan dan butuhkan—dan secara bersamaan mendorong mereka untuk melihat sesuatu dari sudut pandang Anda.

Bersiaplah untuk mengeksekusi label tindak lanjut atas jawaban mereka atas pertanyaan Anda yang telah dikalibrasi.

Menyiapkan label akan memungkinkan Anda dengan cepat mengembalikan tanggapan rekan Anda kepada mereka, yang akan membuat mereka memberi Anda informasi baru dan berkembang. Sekali lagi, ini adalah label isi-kosong yang dapat Anda gunakan dengan cepat tanpa banyak berpikir: *Sepertinya*

_____ *penting.*

Sepertinya Anda merasa perusahaan saya berada dalam posisi yang unik. _____.

Sepertinya Anda khawatir _____.

BAGIAN V: PENAWARAN NONCASH

Siapkan daftar barang nontunai yang dimiliki rekanan Anda yang akan berharga.

Tanyakan pada diri Anda: "Apa yang bisa mereka berikan yang hampir membuat kita melakukannya secara gratis?" Pikirkan anekdot yang saya ceritakan beberapa bab yang lalu tentang pekerjaan saya untuk asosiasi pengacara: Kepentingan rekan saya adalah membayar saya uang tunai sesedikit mungkin agar terlihat baik di depan dewannya. Kami mendapat ide bahwa mereka membayar sebagian dengan menerbitkan cerita sampul tentang saya di majalah mereka. Itu murah bagi mereka dan itu sangat meningkatkan minat saya.

Untuk informasi lebih lanjut tentang perusahaan saya, The Black Swan Group, informasi atau panduan tambahan apa pun yang dapat kami berikan kepada Anda tentang negosiasi, atau untuk menghubungi saya tentang berbicara dengan perusahaan Anda, silakan kunjungi situs web kami di

Machine Translated by Google

www.blackswanltd.com.

Machine Translated by Google

CATATAN

Penomoran halaman edisi elektronik ini tidak sesuai dengan edisi pembuatnya. Untuk menemukan bagian tertentu, silakan gunakan fitur pencarian di pembaca e-book Anda

BAB 1: ATURAN BARU 1. Robert

Mnookin, *Tawar-menawar dengan Iblis: Kapan Bernegosiasi, Kapan Bertengkar* (New York: Simon & Schuster, 2010).

2. Roger Fisher dan William Ury, *Menuju Ya: Menegosiasikan Kesepakatan Tanpa Menyerah* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).
3. Daniel Kahneman, *Berpikir, Cepat dan Lambat* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 2011).
4. Philip B. Heymann dan Departemen Kehakiman Amerika Serikat, *Lessons of Waco: Proposed Changes in Penegakan Hukum Federal* (Washington, DC: US Department of Justice, 1993).

BAB 2: MENJADI CERMIN 1.

George A. Miller, "Nomor Ajaib Tujuh, Plus atau Minus Dua: Beberapa Batasan pada Kapasitas Kita untuk Memproses Informasi, " *Psychological Review* 63, no. 2 (1956): 81–97.

BAB 3: JANGAN MERASA SAKIT MEREKA, LABEL 1. Greg J.

Stephens, Lauren J. Silbert, dan Uri Hasson, "Speaker–Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication," *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 107 , TIDAK. 32 (10 Agustus 2010): 14425–30.

2. Matthew D. Lieberman et al., "Mengungkapkan Perasaan: Mempengaruhi Pelabelan Mengganggu Aktivitas Amygdala dalam Menanggapi Rangsangan Afektif," *Ilmu Psikologi* 18, no. 5 (Mei 2007): 421–28.

BAB 4: WASPADALAH "YA"—GURU "TIDAK"

1. Jim Camp, *Mulailah dengan TIDAK: Alat Negosiasi yang Tidak Ingin Anda Ketahui oleh Para Profesional* (New York: Crown Business, 2002).

BAB 6: BENDEK REALITAS MEREKA 1. Herb

Cohen, *Anda Bisa Menegosiasikan Apa Pun* (Secaucus, NJ: Lyle Stuart, 1980).

2. Antonio R. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Quill, 2000).
3. Jeffrey J. Fox, *Cara Menjadi Pembuat Hujan: Orang yang Mendapatkan dan Mempertahankan Pelanggan* (New York: Hiperion, 2000).
4. Daniel Ames dan Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of Range Offers in Social Exchange," *Journal of Personality and Social Psychology* 108, no. 2 (Februari 2015): 254–74.

BAB 7: MENCIPTAKAN ILUSI KONTROL

1. Kevin Dutton, *Persuasi Sepersekian Detik: Seni Kuno dan Ilmu Pengetahuan Baru tentang Perubahan Pikiran* (Boston:

Machine Translated by Google

Houghton Mifflin Harcourt, 2011).
2. Dhruv Khullar, “Mengajar Dokter Seni Negosiasi,” *New York Times,* 23 Januari 2014, http://well.blogs.nytimes.com 201401/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/ , diakses 4 September 2015.

BAB 8: EKSEKUSI JAMINAN 1. Albert

Mehrabian, *Pesan Diam: Komunikasi Implisit dari Emosi dan Sikap,* edisi ke-2.
(Belmont, CA: Wadsworth, 1981), dan Albert Mehrabian, *Komunikasi Nonverbal* (Chicago: Aldine Atherton, 1972).
2. Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, dan Deepak Malhotra, “Bukti Efek Pinokio: Perbedaan Linguistik Antara Kebohongan, Penipuan karena Kelalaian, dan Kebenaran,” Proses Wacana 49, *no .* 2 (2012): 79–106.

BAB 9: PENAWARAN KERAS 1.

Gerald R. Williams, *Negosiasi dan Penyelesaian Hukum* (St. Paul, MN: West, 1983).
2. Marwan Sinaceur dan Larissa Tiedens, “Marah dan Dapatkan Lebih dari Bahkan: Manfaat Ekspresi Kemarahan dalam Negosiasi,” *Jurnal Psikologi Sosial Eksperimental* 42, no. 3 (2006): 314–22.
3. Daniel R. Ames dan Abbie Wazlawek, "Mendorong dalam Gelap: Penyebab dan Konsekuensi Kesadaran Diri Terbatas untuk Ketegasan Interpersonal," *Buletin Kepribadian dan Psikologi Sosial* 40, no. 6 (2014): 1–16.

BAB 10: TEMUKAN BLACK SWAN

1. Nassim Nicholas Taleb, *Tertipu oleh Keacakan: Peran Tersembunyi Peluang dalam Kehidupan dan Pasar* (New York: Rumah Acak, 2001).
2. Nassim Nicholas Taleb, *Angsa Hitam: Dampak dari Hal yang Sangat Mustahil* (New York: Acak Rumah, 2007).
3. Ellen J. Langer, Arthur Blank, dan Benzion Chanowitz, "Ketidakberdayaan dari Tindakan Bijaksana: Peran Informasi 'Placebic' dalam Interaksi Interpersonal," *Jurnal Kepribadian dan Psikologi Sosial* 36, no. 6 (1978): 635–42.
4. Deepak Malhotra dan Max H. Bazerman, *Genius Negosiasi: Cara Mengatasi Hambatan dan Mencapai Hasil Cemerlang di Meja Tawar dan Selanjutnya* (New York: Bantam Books, 2007).

Machine Translated by Google

INDEKS

Penomoran halaman edisi elektronik ini tidak sesuai dengan edisi pembuatannya. Untuk menemukan entri tertentu, harap gunakan alat pencarian pembaca e-book Anda.

Abu Sayyaf (kelompok Islam militan), 96, 99, 100, 140, 142–44
Akomodator (gaya tawar-menawar), 192, 194–96 audit
tuduhan, 19, 64–68, 73, 128, 182–83, 254–55 contoh, negosiasi
kontrak, 65–68 Ackerman, Mike, 205–6
model Ackerman, 21, 205–
8, 212, 240 contoh, mendapatkan potongan
sewa, 208–11 empat langkah, 206
penculikan Haiti
dan, 207–8 aktif mendengarkan, 16,
19, 53. *Lihat juga* empati taktis BCSM dan, 97 negosiasi krisis dan, 225 kesulitan
mendengarkan, 27–28 jeda
efektif, 103 fokus pada orang lain,
28, 47 pelabelan dan,
103 penyemangat minimal, 103
pencerminan dan,
19, 103 parafrase dan, 103
kasus penculikan Schilling
dan, 102–4 keheningan,
19, 103 ringkasan, 103 mengungkap Angsa
Hitam dan, 228,
244–45

agresivitas, 155, 160, 172, 173, 175
menghilangkan, 141,
152 persetujuan, 20, 52, 84, 143, 163, 195, 231
rentang terbaik/terburuk,
253 menghilangkan
hambatan, 72 komitmen “ya”
dan, 81 dinamis
dari, 157 pelaksanaan, 163,
171, 177 keadilan
dan, 122
pembohong dan, 172 “tidak” dan, 89
Aturan Tiga dan, 177–78, 186
Aladin (film), 123

Machine Translated by Google

Al Qaeda, 140, 143
Ames, Daniel, 202
Analis (gaya tawar-menawar), 192, 193–94
efek "jangkar dan penyesuaian", 130
menahan
realitas tekuk dengan, 139
emosi dan, 20, 128–29
menetapkan rentang, 131–32, 139
ekstrim, 199, 200, 206– 7, 212, 240
dalam kasus penculikan, 133–
35 negosiasi moneter, 129–30
kemarahan, 57–58, 158, 161, 202,
204 permintaan maaf, 3, 58–59, 125, 152, 159, 181, 194
Aristide, Jean-Bertrand, 113
Tegas (gaya tawar-menawar), 192, 193, 196–97
kemarahan nyata, ancaman tanpa kemarahan, dan kemarahan
strategis, 202 asumsi, 19, 24–26, 44,
47, 191 gaya tawar-menawar
dan, 197–98 Fisher
dan Ury, 11 diketahui diketahui dan, 218

tawar-menawar keras, 20–21, 188–
212 Akomodator, 192, 194–96
Model Ackerman dan, 205–8, 212
Analis, 192, 193–94
Gaya asertif, 192, 193, 196–97
Aturan Black Swan,
198 cara efektif untuk menegaskan dengan
cerdas, contoh 201–5, mahasiswa MBA meminta
dana, 200–201 “jatuh ke tingkat persiapan tertinggi Anda,”
208, 211, 251 mengidentifikasi gaya rekan Anda, 197–
98, 211 pengumpulan informasi dan, 199–200,
211–12 pelajaran penting
dari, 211–12 pengacara-
negosiator, 192–93 tidak ada kesepakatan yang
lebih baik daripada
kesepakatan yang buruk, 115, 117,
204 tujuan hasil dan, 253 gaya negosiasi
pribadi, 192–98 berputar ke
persyaratan nontunai, 199, 206, 258 arus
psikologis dan, 191 meninju
kembali (menggunakan penegasan),
201–5, 212 meninju, 198–201, 212 Voss dan membeli truk, 188–90 Tawar-menawar
dengan Iblis: Kapan Bernegosiasi, Kapan *Melawan* (Mnookin), 2 BATNA
(Alternatif Terbaik Untuk
Perjanjian Negosiasi),
8, 13, 252 Bazerman, Max H., 233 Beaudoin, Charlie,
24 Behavioral Change
Stairway Model
(BCSM), 97 perilaku ekonomi, 11 perubahan perilaku BCSM dan, 97

Machine Translated by Google

masalah kesehatan dan,
97 pelajaran yang meletakkan dasar untuk,
112 lingkungan psikologis yang diperlukan untuk, 97–98
"itu benar" dan, 98, 101–5, 107 "kamu
benar" sebagai tidak efektif, 105–7 di
belakang meja atau Pemain Level II, 171–72, 186
penggunaan kata ganti dan, 179,
187 pertanyaan untuk mengidentifikasi, 256
membengkokkan realitas, 126–35. *Lihat juga* pelajaran utama teori prospek, 138–39
Bergen, Peter, 232
Black Swan, The (Taleb), 215 Black
Swan Group, The, 3, 21, 191, 220
formulir PDF pelengkap, jenis tawar-menawar, 198 situs
web dan informasi lebih lanjut, 258 Black
Swans, 19, 21, 213–45 memastikan
tujuan yang belum tercapai dari rekanan, 231 mengajukan
pertanyaan untuk mengungkapkan,
110 “gila” vs. petunjuk, 232–33, 245
contoh , Kasus penyanderaan Griffin, 213–14, 216–17, 235, 244
contoh, mahasiswa MBA mengungkap kendala penjual, contoh 238–41,
kebuntuan Watson, Washington DC, 224–28 mendapatkan
waktu tatap muka untuk mengungkap faktor tersembunyi,
kunci 236–37 pelajaran
dari, 244–45 mengetahui “agama” lawan bicaranya dan, 225, 228–29,
244 sebagai pengganda daya ungkit, 220–
24, 244 mendengarkan dan mengungkap,
228, 244–45 salah mengartikan informasi buruk sebagai kegilaan,
233–34 salah mengira terkendala untuk bertindak gila,
234–35 salah mengira memiliki minat lain untuk bertindak gila,
235 mengamati saat-saat yang tidak dijaga untuk menggali faktor-faktor
tersembunyi, 237 penggunaan
istilah Taleb, 216
teori, 215 kiat membaca agama dengan benar,
228 mengungkap hal-hal yang tidak diketahui
yang tidak diketahui,
218– 20 siapa mereka, 238
Blum, Gabriella, 2–4, 5 bahasa tubuh. *Lihat* komunikasi nonverbal Bonderow, Amy, 76–77, 81,
85 Branch Davidian siege, Waco, Texas, 13
Bueno, Jesus, 182–85
Burnham, Martin and Gracia, 140, 143, 144, 145, 146, 166 Burnham-
Sobero kasus, Dos Palmas, 140–41, 142–48, 170 Bush, George W.,
143

pertanyaan terkalibrasi, atau terbuka, 20, 141, 149, 150, 151–56, 243
Model Ackerman dan, 207 untuk
menganalisis tim negosiasi dan pemain belakang meja/Level II, 171, 172
Tegas (gaya tawar-menawar) dan, 196 hati-
hati tentang penggunaan "mengapa," 153–54, 160, 203
penculikan Ekuador dan, 160, 165, 166, 167 untuk
memperoleh informasi, 185

Machine Translated by Google

contoh, dokter dan pasien yang tidak bahagia, 150,
155 contoh untuk digunakan,
154, 256 "empati yang
dipaksakan" dan, 168 pertanyaan terbesar
sepanjang masa, 151, 168 pertanyaan
"Bagaimana", 167–69,
181, 186 pelajaran penting dari, 160–61
Negosiasi Satu Lembar dan, 255–58 pertanyaan untuk mengidentifikasi
dan menyebarkan isu-isu deal-killing, 256–57 pertanyaan untuk
mengidentifikasi pembunuh kesepakatan di belakang meja,
256 tanggapan terhadap
agresivitas dan, 141,
152, 159, 175 Aturan Tiga
dan, 177–78 skrip
untuk, 157–58 nada suara
untuk, 167–68 kapan digunakan,
154 kata yang harus
dihindari, 153 kata untuk memulai, 153, 160
Camp, Jim, 78, 90
mobil -negosiasi pembelian,
119, 188–90, 243 efek
kepastian, 127 Chandler, Raymond, 129 diskon
Chris, 179–80
menghilangkan
hambatan
kesepakatan, 61–
63, 72 Clinton, Hillary, 53 bias
kognitif, 12 Cohen, Herb, 119
kolaborasi, 21
pertanyaan Bagaimana/Tidak dan,
167–68 tidak pernah membuat musuh, 204–5 Collodi, Carlo, 178 Columbia Business School, 131 komunikasi. *Lihat juga*
mendengarkan secara aktif; dikalibrasi, atau terbuka, pertanyaan; nada suara dikalibrasi, atau terbuka, pertanyaan, 20, 141, 149, 150, 151–5
Ekspresi Cina tentang, 111 kontrol,
160, 166 empati
sebagai keterampilan "lunak",
53 aspek tersembunyi, 77
Pesan “saya”, 203–4
interpretasi literal, kesalahan, 77 berbohong
dan, 178 “tidak”
dan, 75–80
penggunaan kata ganti dan kepentingan orang, 179, 187
Aturan 7-38-55 Persen, 176–77, 186
seluk-beluk, melihat dan menafsirkan, 173–76
mengungkap kebohongan,
176 menggunakan nama Anda sendiri (diskon Chris), 179–
80, 187 “ya” dan,
80–81 “ya ” dan “tidak,” nilai-nilai yang melekat pada, 86
kompromi, 18–19, 115–16, 139 alasan
untuk, 116 menang-
menang dan, 115, 253

Machine Translated by Google

kontrol, 140–61
dikalibrasi, atau terbuka, pertanyaan dan, 141, 149, 150, 151–56 dalam
komunikasi, 160
menciptakan ilusi, 149–61, 166, 174–75 pengaruh
vs., 84 pelajaran
utama dari, 160–61
kekurangan dari, dan mentalitas
sandera, 159 suara DJ FM larut
malam dan, 33
sebagai dorongan utama, 84 mengatakan
"tidak" dan, 78–79, 86–92, 94 pengendalian diri, 156–59, 161, 202, 204
negosiasi krisis, 4–5, 9–10, 13–16, 18–19, 54. *Lihat juga* negosiasi penculikan atau penyanderaan Harlem kebuntuan, 49–51, 54–55 Voss dan, 76
Watson
kebuntuan, 224–28 Unit
Negosiasi Krisis (CNU), 96–97 Model
Tangga Perubahan Perilaku (BCSM), 97
Cruz, Arlyn dela, 143
Kuba, Mark, 91

Damasio, Antonio, 122
deadline, 20, 116–20, 139
kesalahan menyembunyikan deadline, 120
pengambilan
keputusan menemukan penggerak
emosional dari, 126
emosi dan, 122, 123 teori prospek dan, 127–35
Kesalahan Descartes: Emosi, Nalar, dan Otak Manusia (Damasio), 122 suara
langsung atau tegas, 32–33, 48 *Ganti*
Rugi Ganda (film), 129 *Downs v.*
Amerika Serikat, 10 Dutton,
Kevin, 149, 150

Penculikan Ekuador, 164–67, 169–70
perjanjian perdamaian Mesir-
Israel, 133 teknik email, 20, 92–93,
95 emosi
amigdala dan ketakutan, 55, 61,
62 emosi penahan, 20, 128–29
menghindari eskalasi, 204
penggunaan hati-
hati, 204 komunikasi digagalkan,
49 kontrak untuk Robin Williams di *Aladdin* dan, 123
pengambilan keputusan dan, 122,
123 mendeteksi keputusan orang lain, 55–56
Negosiasi kebuntuan Harlem, 49–51, 54–55
sengaja salah memberi label, alasan, 91, 94
Sanksi Iran dan, 123–24
Teknik pengaturan Jepang, 159
pelabelan, 50, 54–73

Machine Translated by Google

emosi negatif, 57–61 perilaku
"menampilkan" dan perasaan "mendasari", 57 kebutuhan utama
dan, 84 mengatur, selama
negosiasi, 156–59, 161 mengganti negatif dengan
positif, 59, 73 respons terhadap serangan verbal,
159 peran dalam negosiasi, 49–50

Permainan Ultimatum dan, 121–22
kecerdasan emosional, 19, 33, 50, 52. *Lihat juga* empati taktis empati, 15, 53–54, 72, 128. *Lihat juga*
empati taktis BCSM dan, 97 definisi, 51–
52 teknik negosiasi
krisis FBI dan, 16 "empati paksa", 168, 180 Hillary
Clinton dan, 53 pelabelan dan, 68
sebagai penambah suasana
hati, 62 negosiasi
dan, 16, 53–54, 61, 70–71
resonansi saraf dan, 53 proyeksi versus, 120
hubungan berdasarkan, 70
sebagai keterampilan
komunikasi "lunak", 53
menggunakan pesan empati dalam
negosiasi, 182 menggunakan pelabelan untuk membuat,
239 menggunakan nama Anda
sendiri (diskon Chris) dan , 179–80, 187 bahasa verbal dan nonverbal
untuk memberi isyarat, 46 penyemangat, 103 Estabrook,
Robert, 150–51
Evelsizer, Marti, 86–87, 88
eksekusi kesepakatan, 20, 162–
87 artikulasi implementasi, 169 Seberapa perlu
dengan Ya, 164–69 Bagaimana pertanyaan
dan penerapannya, 168–69, 186 pengepungan
penjara, Paroki St. Martin, Louisiana, 162–63 Aturan Tiga
dan, 177–78

keadilan, 20, 139
kompromi sebagai kesepakatan yang buruk, 115–
16, 139 kontrak untuk Robin Williams di *Aladdin* dan, 123
kesalahan penggunaan, 183
Sanksi Iran dan, 123–24
Penguncian NFL dan, 125
Pertandingan Ultimatum, 120–23
Voss menggunakan, 125–
26 kapan dan bagaimana menggunakan dalam
negosiasi, 124–26 mengapa itu
kuat, 122–24 kepalsuan dan pembohong,
172, 173, 176 jumlah kata yang digunakan, 178
Efek pinokio, 178
Aturan Tiga dan, 177–78, 186
penggunaan kata ganti, 178

Machine Translated by Google

takut
amigdala dan, 55, 61, 62, 243 pelabelan
dan menenangkan, 61, 63, 64, 67, 73 negosiasi, 242
Biro Investigasi Federal
(FBI) sistem Ackerman, 21 “izin negara,” 58 Tim Negosiasi Krisis, 49 –51, 76–
77, 86–87 teknik negosiasi
krisis, 4–5, 13–16, 141, 149, 165, 166, 167, 170, 174 Unit
Negosiasi Krisis (CNU), 96–97, 170 Tanggapan Insiden Kritis Kelompok (CIRG), 14 sandera
pembajakan Giffe, kesalahan penanganan, 9–10 Tim
Penyelamat Sandera (HRT), 96 Gugus Tugas Terorisme
Gabungan (JTTF), 24, 76, 77–78, 98 negosiasi penculikan,
141 jumlah agen, 1 Quantico, 96, 164, 173,
216 Ruby Ridge, Waco, dan pendekatan negosiasi, 13–14 Supervisory
Special Agent (SSA), 96 tim SWAT,
49, 76 Voss sebagai SSA
dengan CNU, 96 Voss sebagai
negosiator penculikan internasional, 1, 98, 164 Voss memulai karir
dengan, 76 Voss memulai karir negosiator di, 85
Voss di JTTF, New York,
76, 77–78, 98 Fields, WC, 178 negosiasi
keuangan. *Lihat juga* tawar-menawar pembelian mobil, 119, 188–90, 243

Diskon Chris, 180
mendapatkan potongan sewa,
208–11 membuat rekan Anda mengajukan penawaran terhadap diri mereka sendiri dan, 181–85
Mahasiswa MBA dan meminta dana, 200-201
Fisher, Roger, 10–11, 252
Tertipu oleh Keacakan (Taleb), 215 efek
pembingkaian, 12, 20
Freeh, Louis, 14
penggalangan dana, 89–91

Gaddafi, Muammar, 99–100
Mendapatkan Ya (Fisher dan Ury), 11, 13, 14, 16, 20, 80, 98, 252 Giffe, George,
Jr., 9–10 gol/hasil gol, 12, 52,
81, 95, 112, 160, 170, 174, 201, 211, 240, 242, 243
Model Ackerman dan, 206, 208
kesepakatan atau “ya” sebagai,
94 memastikan gaya tawar-menawar lawan
bicara, 28, 231 dan, 193, 195, 196
BATNA dan, 252
rentang terbaik/terburuk, 69, 253
mengekstraksi informasi sebagai, 25, 47, 110, 147 empat
langkah untuk pengaturan, 253–54
koneksi manusia sebagai, 72
Negosiasi Satu Lembar, 252–54

Machine Translated by Google

menang-menang atau kompromi, 115, 116, 253
Griffin, William, 213–14, 216–17, 235, 244

Haiti
sebagai modal penculikan,
113–14 kasus penculikan, 113–15, 133–35, 207–
8 Proyek Penelitian Negosiasi Harvard, 2, 10–11
Universitas Harvard, 4
kursus negosiasi eksekutif, 1, 5–8 Heen,
Sheila, 5– 6, 7 HelpLine,
81
“CareFronting,” 82, 84 Voss
menjawab telepon untuk, 81–84, 85 Heymann,
Philip B., 14 mentalitas
sandera, 159 negosiasi
sandera. *Lihat* negosiasi penculikan atau penyanderaan *Bagaimana Menjadi Pembuat Hujan,* 126 humor, 187

Pesan “saya”, 203–4
pengaruh, 16, 20
BCSM dan, 97, 98
sikap, pengiriman, dan, 32
Taktik psikologis FBI dan, 43
mengidentifikasi dan mempengaruhi emosi, 50
negatif, pembersihan, 72
negosiasi dan, 18
membujuk dari sudut pandang orang lain dan, 84, 225, 227–29
Iran, 123–24
Isis, 232
Pasukan Pertahanan Israel (IDF), 2
Dewan Keamanan Nasional Israel, 2

Pekerjaan, Steve, 219
Kahneman, Daniel, 11, 12, 13, 127
negosiasi penculikan atau penyanderaan, 9–10, 21, 78
pembajakan pesawat, 9–10
Kebijakan negosiasi sandera Amerika, 232
Kerusuhan penjara
Attica, 9 perampokan bank, Brooklyn, 23–43, 179
Kasus Burnham-Sobero, 140–48
dikalibrasi, atau terbuka, pertanyaan, penggunaan, 141, 149, 165, 166, 167, 170 kompromi
sebagai transaksi yang buruk, 115, 133
Penculikan Ekuador, 164–67, 169–70 latihan
yang disebut “enam puluh detik atau dia mati,” 64
FBI dan, 1, 141, 147, 170
Kasus FBI Pittsburgh, 148–49
mengukur tingkat ancaman dalam, 118
Kasus Griffin, 213–14, 216–17, 235, 244
Penculikan Haiti 113–15, 133–35
pembekalan kelangsungan hidup sandera, 170

Machine Translated by Google

suara DJ FM larut malam dan, 33–34, 38 leverage
in, 114, 118 Olimpiade
Munich, 9 Negotiation
Operation Center (NOC), 27 tim negosiator, 27 tidak
pernah membagi
perbedaan, 18–19 penculikan Onglingswan,
173–75 , 179 pengepungan penjara, Paroki St.
Martin, Louisiana, 162–63, 171 “bukti kehidupan” dan, 34, 147, 148–
49, 165, 170 Kasus Schilling, 96, 98–105 teroris dan, 232
“benar ” dan, 101–5 “mengetahui
agama mereka,” 225,
228–29, 244 menawarkan
alasan yang merujuk agama rekannya, 231 kekuatan
harapan dan impian dan, 230–31 kesamaan prinsip dan, 229–30 Koresh,
David, 13

pelabelan, 19, 50, 54–73, 112 audit
tuduhan, 64–68, 73, 254–55
Asertif (gaya tawar-menawar) dan, 196
menghindari "aku",
56 contoh kakek yang rewel, 59
meredakan konfrontasi kemarahan dengan, 58–59
menemukan sumber ketidaksesuaian, 176 empati
sebagai penambah suasana hati, 62
membangun empati dan, 239
menggali informasi, 239, 257–58 ketakutan,
61–62 contoh isian
yang kosong, 255, 258
Penggalangan dana Girl Scout dan, 62–
63 dengan sengaja memberi label emosi yang salah,
91, 94 pelajaran utama
dari, 71–73 memberi label dan menenangkan rasa takut,
61, 63, 64, 67, 73 pengacara dan teknik “menghilangkan sengat”, 65
Studi pencitraan otak Lieberman, 55 negatif
dan, 57–61, 64–68, 70 mengungkapkan
label, 56
Aturan Tiga dan, 177 aturan
tentang bentuk dan pengiriman, 55
Kasus penculikan Schilling dan, 103 diam
dan, 56–57, 71, 72 langkah
pertama: mendeteksi keadaan emosi orang lain, 55–56 langkah kedua:
melabelinya dengan lantang, 56
sebagai transformatif, 63
Skrip pemegang tiket Washington Redskins, 60–61 “kata,
musik, dan tarian” dan, 55
Lanceley, Fred, 14–15
Langer, Ellen, 231
suara DJ FM larut malam, 19, 31–33, 47

Machine Translated by Google

diskusi kontrak dan, 34
pernyataan yang mengarah ke bawah, 32,
33 sikap umum dan pengiriman, 32
negosiasi kebuntuan buronan Harlem dan, 51
negosiasi sandera dan, 33–34, 38
pengacara-negosiator, 192–93
Leonsis, Ted, 231
“Lessons of Waco: Usulan Perubahan dalam Penegakan Hukum Federal” (Heymann), 14
pengungkit, 220–
24 Angsa Hitam sebagai pengganda pengungkit, 220–21,
224, 244 dalam
penculikan, 221
penghindaran kerugian dan, 128
negatif, 222–23, 226, 227,
244 normatif, 224, 226, 244 gaya
negosiasi pribadi dan, 192
positif, 221–22,
226, 244 apa adanya, 220 pembohong. *Lihat* kepalsuan dan
pembohong Lieberman, Matthew, 55 mendengarkan. *Lihat* penolakan
kehilangan pendengaran aktif, 12,
127–28, 139, 223, 257 Macapagal-
Arroyo, Gloria, 140
Malhotra, Deepak, 178, 179, 233
Mehrabian, Albert, 176 Memphis
Bar Association, 132
pedagang Timur
Tengah,
33 Miller, George A., 28 Miller, Winnie, 227 pola pikir
menemukan dan bertindak di Black
Swans dan, 218, 219 sebagai kunci
keberhasilan
negosiasi, 43 pendekatan
hipotesis berganda, 25 positif, 33, 47 siap berjalan, 204–5 menang- menang, 115
pencerminan (isopraksisme), 19, 35–36, 44, 48, 70, 71, 183
mendengarkan aktif dan,
103 bahasa tubuh dan,
36 memperoleh informasi,
185 proses empat langkah untuk negosiasi di tempat
kerja, 44–46 reaksi terhadap penggunaan “ adil”
dalam negosiasi, 125
diam dan, 37, 44, 72 digunakan dengan
penawar tegas, 196 digunakan dengan
orang
tegas, 191–92 verbal, 36
studi pelayan Wiseman, 36
Misino, Dominick, 41–42
Mnookin, Robert, 2–
4 , 5 Moore, Don A., 120 Moore,
Margaret, 214–15, 217 Mousavian,
Seyed Hossein, 124 pendekatan MSU (membuat omong kosong), 30

Machine Translated by Google

Muller, Robert, 143

perundingan. *Lihat juga* menawar keras; *situasi tertentu; teknik khusus* membersihkan hambatan untuk mencapai kesepakatan, 61–63, 72
pertikaian konfrontatif atau sesi pemecahan masalah bersama, 151
menciptakan terobosan dengan mengungkap hal yang tidak diketahui, 213–45 contoh, Anna dan negosiasi kontrak, 65–68 contoh, mendapatkan tiket pesawat dan peningkatan , 68–71 contoh, mendapatkan potongan sewa, 208–11 jangkar ekstrim untuk memulai, 199 mendapatkan izin untuk membujuk, 96–112 membuat rekan Anda menawar melawan diri mereka sendiri dan, 181–85 menjamin pelaksanaan kesepakatan, 162–81 bagaimana untuk mendapatkan harga Anda (tawar-menawar keras), 188–212 sebagai proses pengumpulan informasi, 147, 154 pelabelan dan empati taktis, 49–73 hidup sebagai, 17 prediktabilitas terbatas dan, 219 mantra untuk, 115, 117, 204 pencerminan untuk membangun hubungan , 23–48 tidak pernah membagi perbedaan, 18–19, 115, 116, 139 “tidak” dan menghasilkan momentum, 74–95 persiapan untuk, 211, 251–58 (lihat *juga* Negosiasi Satu Lembar) pendekatan pemecahan masalah, 8, 11, 14, 15 taktik dan strategi psikologis, 15–16, 18 pertanyaan untuk mengubah konflik menjadi kolaborasi, 140–61 penelitian dan studi tentang, 10–13 membentuk apa yang adil, 113–39 dua kata termanis untuk, 98 Sistem 1 dan 2 konsep dan, 13 waktu dan keberhasilan, 119 Voss dalam kursus Harvard, 5–8 kesalahan negosiasi. *Lihat juga negosiasi khusus* yang bertujuan rendah, kompromi, 18–19, 115–16, 139 tenggat waktu dan, 116–20 menjawab Ya terlalu cepat, 86, 94, 112 terlalu cepat, 30, 47 menyembunyikan tenggat waktu, 120 kurang komunikasi nyata, 145–48 tidak fokus pada orang lain 28
Genius Negosiasi (Malhotra dan Bazerman), 233
Negosiasi Satu Lembar, 21, 251–58
Bagian I: Tujuan, 252–54
Bagian II: Ringkasan, 254
Bagian III: Audit Label/Tuduhan, 254–55
Bagian IV: Pertanyaan Terkalibrasi, 255–58
Bagian V: Penawaran Nontunai, 258
resonansi saraf, 53
Departemen Kepolisian Kota New York (NYPD), 10, 24, 27, 30, 31, 38
Unit Tanggap Bantuan Teknis (TARU), 41
Asosiasi Pemain NFL (NFLPA), 125

Machine Translated by Google

niceness, 85, 93
9/11 serangan teroris, 140, 143, 216, 224
Nixon, Jim, 98
“Tidak,” 74–95
meminta, 20, 85
mengungkap misteri,
88 teknik email, 92–93, 95 rasa
takut, 88
memaksa tanggapan, 91
menggunakan skrip penggalangan
dana, 89–91 sebagai gerbang
menuju “Ya”, 77 mendapatkan rekan untuk menawar melawan diri mereka sendiri dan, 181–85
Pertanyaan “bagaimana” sebagai cara lembut untuk mengatakan “tidak,” 167–68, 174, 181, 186
Mark Cuban on, 91 arti
dari, 79, 94 multi-langkah
(untuk membuat rekan menawar melawan diri mereka sendiri), 182–85 pelajaran yang
kuat, 94–95 sebagai perlindungan,
78–79, 86–92, 93, 94 keterampilan , 89
sebagai awal
negosiasi, 75–80 nada suara dan
infleksi ke bawah, 181 cara menanggapi, 79–80
kapan harus pergi, 92

Noesner, Gary, 14–15, 144
masalah nonmoneter, 132, 134, 135, 199, 206, 257 menyiapkan
penawaran nontunai, 258
bilangan tidak bulat, 132–33, 134, 137, 183–84, 185, 201, 206, 207, 211, 212
sistem Ackerman dan, 206, 212
penculikan Haiti dan, 207–8
komunikasi nonverbal, 173
mencocokkan bahasa tubuh dengan nada suara, 176
mencerminkan bahasa tubuh, 36
Aturan 7-38-55 Persen dan, 176, 186
tersenyum, 33, 47

O'Brien, Jim, 214, 217
Onglingswan, Harun, 174–75
Onglingswan, Alastair, 173–75, 179
Ottenhoff, Ben, 89–91

“paradoks kekuasaan,” 227
parafrase, 20, 103, 112
Peale, Norman Vincent, 81
strategi persuasi: bernegosiasi di dunia orang lain, 80–85, 94–95
Filipina, 96, 98–104, 140–41, 142–48, 173–75
Efek pinokio, 178
Tim Negosiasi Penyanderaan Departemen Kepolisian Pittsburgh, 87 suara
positif/lucu, 32, 33, 48 penguatan positif,
36
tersenyum dan, 32, 33, 46, 47

Machine Translated by Google

Prado, Angel, 136–38
persiapan untuk negosiasi, 211, 251–58 *(lihat juga* Satu Lembar Negosiasi) “jatuh ke tingkat persiapan tertinggi Anda,” 208, 211, 251 kebutuhan primer, 84
Universitas
Princeton, eksperimen pemindaian otak fMRI tentang resonansi saraf, 53 pengepungan
penjara, Paroki St. Martin, Louisiana, 162–63, 171 teori prospek,
12, 127–35
penahan emosi, 128–29
menetapkan rentang, 131–32
membiarkan orang lain pergi lebih dulu,
129–31 berputar ke persyaratan
nonmoneter, 132 mengejutkan
dengan hadiah, 133 menggunakan angka ganjil untuk memperkuat penawaran Anda, 107, 132–33, 134 , 137, 183–84, 185, 206, 211, 212
Teori Prospek (Kahneman dan Tversky), 127 paranormal,
56

Raiffa, Howard, 206
rapport, 30, 47, 83, 84, 165. *Lihat juga* mirroring Accommodators dan, 195 berdasarkan
empati, 70 BCSM dan, 97
negosiasi krisis
dan, 15 mirroring to build, 35
negosiasi dan, 46 kasus
penculikan Schilling
dan, 101 digunakan untuk penjualan, 108
"aktor rasional", 12
timbal balik, 133, 148,
160, 168, 193, 196, 206, 207 Regini, Chuck, 98 Rogers, Carl,
97 Rowling, JK, 256
Ruby Ridge siege,
Idaho, 13 Aturan Tiga,
177–78, 186 Rust, Kevin, 166

Sabaya, Abu, 98–105, 142–43, 144, 145
Sadat, Anwar, 133
“aman dan terjamin”, 84, 86, 94
negosiasi gaji, 129–30, 135–38 “kisaran
penguatan”, 131 menetapkan
kisaran, 131–32 contoh, Angel
Prado, 136–38 ketekunan yang
menyenangkan di istilah nongaji, 135, 137 merekrut seorang
mentor dengan pertanyaan spesifik, 136–37 menetapkan
metrik kesuksesan, 135–36, 137 penjualan,
30 kalimat
pembuka, 86, 94
menggunakan “benar” dan, 107–8
Schilling, Jeffrey, 96, 98–105, 140 skrip,
8, 251 untuk
penggalangan dana, 89–91

Machine Translated by Google

untuk negosiasi mendapatkan bayaran,
157–58 telemarketer dan, 74
Naskah pemegang tiket Washington Redskins, 60–61
harga diri, 253, 257
Aturan 7-38-55 Persen, 176–77, 186 hening

gaya tawar-menawar dan, 194, 196, 197
menutup kesepakatan dan,
189 aturan pelabelan terakhir dan,
56–57 jeda untuk mendengarkan aktif, 19,
103 jeda setelah memberi label penghalang atau mencerminkan pernyataan, 37, 44, 71, 72
prinsip kesamaan, 229–30, 245
Sinaceur, Marwan, 202
tersenyum,
46 Analis (gaya tawar-menawar) dan, 194
menciptakan kepositifan dengan, 32, 33, 46,
47 menjalin hubungan baik,
70 kebaikan dan pura-pura, 74, 85, 93
positif / suara lucu dan, 48 Snyder,
Phillip, 113–14 Sobero,
Guillermo, 140, 142, 143 *Persuasi*
Sepersekian Detik (Dutton), 149 *Mulai dengan*
NO (Camp), 78, 90 “umbrage
strategis,” 202 St. More
School, 106, 107 ringkasan, 20 Tegas
(gaya tawar-
menawar) dan, 196 blok bangunan, 112
untuk implementasi
kesepakatan, 169 Negosiasi Satu
Lembar dan, 254 Aturan Tiga dan, 177
memicu “benar” dengan,
108 , 112 digunakan untuk penjualan, 108
ringkasan yang bagus,
103 Sun Tzu, 53–54 “seni perang
tertinggi”, 54 Model
berpikir Sistem 1 dan 2, 12–13

negosiasi menggunakan,
13 empati taktis, 16, 19, 50–54 audit
tuduhan, 19 konter
maskapai dan, 70, 71 pelajaran
utama dari, 71–73
pelabelan, 19
Skrip pemegang tiket Washington Redskins, 60–61 apa itu,
52 tai chi, 174

Taleb, Nassim Nicholas, 215
telemarketer, 74–75, 86
terorisme
“Syekh Buta,” 24

Machine Translated by Google

upaya yang digagalkan, New York City, 24
"benar," 98, 101–2, 112
Tegas (gaya tawar-menawar) dan, 196
Pertanyaan “Bagaimana” dan penerapan kesepakatan, 169
cara memicu, 102–5, 108, 112
digunakan untuk kesuksesan karier,
109–11 digunakan dalam negosiasi
harga, 111 digunakan untuk
melakukan penjualan, 107–8 “Anda benar” sebagai tidak efektif, 105–7, 169
Berpikir, Cepat dan Lambat (Kahneman), 12
ancaman, 202, 222–23
Tiedens, Larissa, 202
batas waktu, 204
Trump, Donald, 221
memercayai
kemarahan palsu dan kehancuran,
202 kalah,
194 kesamaan dan, 229–30, 245
Tversky, Amos, 11, 12
Tyson, Mike

Permainan Ultimatum, 120–23
“ketidakpercayaan”, 149–50,
151 penghargaan positif tanpa syarat, 97, 98, 112
Uni Emirat Arab, 128
Universitas California, Berkeley
Sekolah Bisnis Haas, 120
Universitas California, Los Angeles (UCLA), 55, 176
Universitas Chicago, 11
Ury, William, 10–11, 252

Van Zandt, Clint, 214, 216
Vlamingh, Willem de, 215 diskusi
kontrak nada
suara dan, 34 suara langsung
atau asertif, 32–33, 48, 197 untuk pertanyaan
Bagaimana, 167–68 suara DJ FM
larut malam, 19, 31–33, 47, 51 cocok dengan bahasa
tubuh, 176 suara positif/bermain, 32, 48

Aturan 7-38-55 Persen dan, 176, 186
Voss, Brandon, 105–7, 191, 192

Ibukota Washington, 231
Washington Redskins, 60
Washington Wizards, 231
Watson, Dwight, 224–28
Watts, Chris, 31–35, 37–39, 41–43, 179
Wazlawek, Abbie, 202
Weaver, Randy, 13

Machine Translated by Google

Wilder, Billy, 129
Williams, Robin, 123
kesepakatan menang-menang, 240, 242, 253
Winfrey, Oprah, 46 gol
menang-menang, 115, 253
Wiseman, Richard, 36
negosiasi tempat kerja proses
empat langkah, menggunakan pencerminan, 44–46
Pertanyaan “bagaimana” untuk menagih hutang, 168
negosiasi gaji, 129–30, 131–32, 135–38 skrip untuk
mendapatkan bayaran, 157–58 “benar”
digunakan untuk kesuksesan karier, 109–11
Pengeboman World Trade Center (1993), 99

Yap, Ediborah, 145
“Ya”
mencapai persetujuan, 164
menganalisis seluruh ruang negosiasi (tim), 170–71 komitmen, 80, 81, 83,
177 konfirmasi, 80, 81, 177
pemalsuan, 80–81, 84, 85, 177
sikap defensif dan, 86, 94
ketidaknyamanan dan, 86

“Bagaimana” perlu dengan, 164–69, 186
Aturan Tiga dan, 177–78, 186
menggunakan terlalu dini, 86, 94, 112
Anda Dapat Menegosiasikan Apa Pun (Cohen), 119

ZOPA (Zona Perjanjian yang Mungkin), 8, 198, 199

Machine Translated by Google

TENTANG PENULIS

CHRIS VOSS adalah salah satu praktisi dan profesor keterampilan negosiasi terkemuka di dunia. Dia saat ini mengajar di Sekolah Bisnis Marshall Universitas Southern California dan Sekolah Bisnis McDonough Universitas Georgetown. Chris telah mengajar di banyak universitas unggulan lainnya, termasuk Harvard Law School, Sloan School of Management, dan Kellog School of Management. Dia tinggal di Los Angeles, California.

TAHL RAZ mengungkap ide-ide besar dan kisah-kisah hebat yang memicu perubahan dan pertumbuhan orang dan organisasi. Dia adalah jurnalis pemenang penghargaan dan salah satu penulis buku terlaris *New York Times Never Eat Alone.* Saat tidak sedang meneliti atau menulis, dia melatih para eksekutif, memberi kuliah secara luas tentang kekuatan yang mengubah dunia kerja baru, dan melayani sebagai konsultan editorial untuk beberapa perusahaan nasional. Dia mengundang pembaca untuk mengirim email kepadanya di tr@tahlraz.com dan mengunjungi situs webnya di www.tahlraz.com.

Temukan penulis hebat, penawaran eksklusif, dan lainnya di hc.com.

Machine Translated by Google

Sign up for Bookperk and get e-book bargains, sneak peeks, special offers, and more—delivered straight to your inbox.

SIGN UP NOW

Machine Translated by Google

KREDIT

DESAIN COVER OLEH JARROD TAYLOR

Machine Translated by Google

HAK CIPTA

Pendapat yang diungkapkan dalam buku ini adalah semata-mata dari penulis, dan bukan dari FBI.

JANGAN PERNAH MEMISAHKAN PERBEDAAN. Hak Cipta © 2016 oleh Christopher Voss. Semua hak dilindungi undang-undang berdasarkan Konvensi Hak Cipta Internasional dan Pan-Amerika. Dengan membayar biaya yang diperlukan, Anda telah diberi hak noneksklusif dan tidak dapat dialihkan untuk mengakses dan membaca teks e-book ini di layar. Tidak ada bagian dari teks ini yang boleh direproduksi, ditransmisikan, diunduh, didekompilasi, direkayasa balik, atau disimpan di atau dimasukkan ke dalam sistem penyimpanan dan pengambilan informasi apa pun, dalam bentuk apa pun atau dengan cara apa pun, baik elektronik atau mekanis, yang sekarang dikenal atau selanjutnya ditemukan , tanpa izin tertulis dari e-book HarperCollins.

EDISI PERTAMA

ISBN: 978-0-06-240780-1

EPub Edisi MEI 2016 ISBN 9780062407818

16 17 18 19 20 OV/RRD 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Machine Translated by Google

TENTANG PENERBIT

Australia HarperCollins Penerbit Australia Pty. Ltd.
Level 13, 201 Elizabeth Street Sydney, NSW 2000, Australia
www.harpercollins.com.au

Kanada HarperCollins Canada
2 Bloor Street East - Lantai 20 Toronto, ON M4W 1A8, Kanada
www.harpercollins.ca

Selandia Baru HarperCollins Publishers Selandia Baru Unit D1, 63 Apollo Drive
Rosedale 0632
Auckland, Selandia Baru
www.harpercollins.co.nz

Inggris Raya HarperCollins Publishers Ltd.
1 London Bridge Street
London SE1 9GF,
Inggris www.harpercollins.co.uk

Amerika Serikat HarperCollins Publishers Inc.
195 Broadway
New York, NY 10007
www.harpercollins.com